



**PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN  
PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* PADA  
PT. NUSANTARA DEPOK MULIA**

Skripsi

Diajukan Oleh :  
Yohanes Epa Nahak Tetik  
022117104

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS PAKUAN  
BOGOR**

**JULI 2024**



**PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN  
DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*  
PADA PT. NUSANTARA DEPOK MULIA**

Skripsi

Diajukan sebagai salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana Akuntansi  
Program Studi Akuntansi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan  
Bogor

Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
(Towaf Totok Irawan, S.E., ME., Ph.D)

Ketua Program Studi Akuntansi  
(Dr. Arief Tri Hardiyanto, Ak., MBA., CCSA.,  
CA., CSEP., QIA., CFE.)

**PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN  
PENDEKATAN BALANCED SCORECARD PADA PT.  
NUSANTARA DEPOK MULIA**


Skripsi

Telah disidangkan dan dinyatakan lulus  
Pada hari Rabu, tanggal 31 Juli 2024

Yohanes Epa Nahak Tetik  
022117104

Disetujui,

Ketua Penguji Sidang  
(Dr. Asep Alipudin, S.E., M.Ak., CSA.)




---

Anggota Penguji Sidang  
(Ellyn Octavianti, S.E., M.M.)

  
5  
9 2024

---

Ketua Komisi Pembimbing  
(Dr. Hendro Sasongko, A., M.M., CA.)



---

Anggota Komisi Pembimbing  
(Agung Fajar Ilmiyono, S.E., M.Ak., AWP.,  
CTCP., CFA., CNPHRP., CAP.)



---

## PERNYATAAN SKRIPSI DAN SUMBER INFORMASI SERTA PELIMPAHAN HAK CIPTA

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Yohanes Epa Nahak Tetik

NPM : 022117104

Judul Skripsi : Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* pada PT. Nusantara Depok Mulia



Dengan ini saya menyatakan bahwa Paten dan Hak Cipta dari produk skripsi di atas adalah benar karya saya dengan arahan dari komisi pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apapun kepada perguruan tinggi manapun.

Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari peneliti lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir skripsi ini.

Dengan ini saya melimpahkan Paten, Hak Cipta dari karya tulis saya kepada Universitas Pakuan.

Bogor,

2024

  
  
Yohanes Epa Nahak Tetik

0221 17 104

**© Hak Cipta milik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan, tahun  
2024**

**Hak Cipta dilindungi Undang-undang**

*Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penelitian karya ilmiah, penyusunan laporan, penelitian kritik, atau tinjauan suatu masalah, dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.*

*Dilarang mengumumkan dan atau memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis dalam bentuk apapun tanpa seizin Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.*

## ABSTRAK

YOHANES EPA NAHAK TETIK, 022117104, Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* pada PT. Nusantara Depok Mulia. Di bawah bimbingan HENDRO SASONGKO dan AGUNG FAJAR ILMIYONO, 2024.

Produktivitas dan kinerja organisasi sangat bergantung pada kemampuan dan kompetensi SDM. Penggunaan *Balanced Scorecard* sebagai metode pengukuran kinerja di perusahaan dapat memberikan informasi komprehensif untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasional serta memenuhi kebutuhan pelanggan secara optimal. Hingga saat ini, PT Nusantara Depok Mulia belum menerapkan *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerjanya, yang hanya bergantung pada ukuran keuangan dan standar pemerintah. Pendekatan ini belum mencakup aspek penting seperti kepuasan pelanggan dan retensi karyawan yang diperlukan untuk menilai kinerja perusahaan secara menyeluruh. Maka dari itu, penelitian ini bertujuan untuk meneliti pengaruh keempat perspektif *Balanced Scorecard* terhadap kinerja PT Nusantara Depok Mulia.

Dalam penelitian ini, populasi yang diteliti adalah karyawan PT Nusantara Depok Mulia yang dipilih menggunakan teknik *convenience sampling*, terdiri dari 16 responden. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif. Data dianalisis menggunakan SPSS versi 25.0 dengan menerapkan statistik deskriptif dan uji validitas data.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pada perspektif keuangan menunjukkan kinerja yang kurang baik, pada perspektif pelanggan menunjukkan kinerja yang baik, pada perspektif proses bisnis internal menunjukkan kinerja yang sangat baik, pada pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan kinerja yang sangat baik.

Kata kunci: *balanced scorecard*, pengukuran kinerja, kinerja.

## PRAKATA

Puji syukur dan terima kasih ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, yang telah melimpahkan rahmat dan karunia kepada peneliti sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini. Penelitian skripsi ini bertujuan untuk memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana pada Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pakuan Bogor.

Dalam menyelesaikan skripsi ini, peneliti mendapat bantuan, bimbingan, dan arahan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, peneliti mengucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada:

1. Keluarga, Ibunda Gertrudis Fore Bria yang dengan harapan yang tak pernah surut memberikan semangat, motivasi, nasehat, kasih sayang, dan doa yang telah menjadi sumber kekuatan terbesar dalam menyelesaikan penelitian skripsi ini. Nona, Lius, Okto, dan Leo selaku saudara peneliti. Semua keluarga besar Uma Oe atas doa dan dukungan dalam segala bentuk yang tidak dapat peneliti ungkapkan satu persatu.
2. Bapak Prof. Dr. Ir. H. Didik Notosudjono., M. Sc., selaku Rektor Universitas Pakuan Bogor yang telah memberikan kesempatan untuk belajar dan mengembangkan kepribadian kepada peneliti, serta Bapak Dr. Andi Chairunas, M.Kom., M.Pd. selaku wakil Rektor bidang Kemahasiswaan yang telah mendorong dan memberikan semangat kepada peneliti untuk memulai penelitian skripsi ini.
3. Bapak Towaf Totok Irawan, S.E., ME., Ph.D selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor, dan Ibu Enok Rusmanah, S.E., M.Acc. selaku wakil Dekan bidang Administrasi Keuangan dan SDM atas dukungan, arahan dan motivasi kepada peneliti dalam memulai dan menyelesaikan skripsi ini.
4. Bapak Dr. Arief Tri Hardiyanto, Ak., MBA., CMA., CCSA., CA., CSEP., QIA., CFE., CGCAE. selaku Ketua Program Studi Akuntansi Universitas Pakuan Bogor, dan Bapak Dr. Asep Alipudin, S.E., M.Ak., CSA. selaku Asisten Program Studi Akuntansi Universitas Pakuan Bogor atas segala dorongan dan arahan yang sangat berarti bagi peneliti.
5. Bapak Dr. Hendro Sasongko, Ak., M.M., CA. selaku Ketua Komisi Pembimbing, dan Bapak Agung Fajar Ilmiyono, S.E., M.Ak., AWP., CTCP., CFA., CNPHRP., CAP. selaku Anggota Komisi Pembimbing yang telah dengan sabar memberikan bimbingan, semangat, masukan, serta pengarahan selama penelitian skripsi ini.
6. Bapak Bayu Dwi Prasetyo, S.E., M.M. yang telah membantu peneliti dalam memulai penelitian skripsi ini.
7. Seluruh dosen, staf tata usaha, dan karyawan perpustakaan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.

8. Okto selaku kakak sekaligus penyemangat yang selalu menemani peneliti sebelum dan selama penelitian skripsi ini.
9. In selaku kakak yang selalu memberikan saran dan masukan kepada peneliti dalam menyelesaikan penyusunan skripsi ini.
10. Tim dadakan, Risman dan Rikar selaku teman yang membantu peneliti dalam memulai penelitian skripsi ini.
11. Lilis, There dengan segala kerandoman dan kegilaan mereka dalam menemani dan menghibur peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini.
12. PT Nusantara Depok Mulia yang telah membantu saya dalam memberi ijin penelitian dan memperoleh data untuk penelitian.
13. Staf dan jajaran PT Nusantara Depok Mulia yang tidak bisa peneliti sebutkan satu persatu yang sudah membantu menjadi responden dalam penelitian ini.
14. Teman-teman kelas CD Akuntansi, teman-teman Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis angkatan 2017, serta semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah mendukung dalam penyusunan skripsi ini.

Peneliti menyadari bahwa skripsi ini masih banyak kekurangannya, oleh karena itu peneliti mengharapkan kritik dan saran, dengan harapan semoga skripsi ini dapat berguna dan bermanfaat bagi para pembaca.

Bogor, 31 Juli 2024  
**Peneliti,**

**Yohanes Epa Nahak Tetik**



# DAFTAR ISI

Halaman

<b>JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI.....</b>	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI TELAH DISIDANGKAN.....</b>	<b>iii</b>
<b>LEMBAR PERNYATAAN PELIMPAHAN HAK CIPTA.... ..</b>	<b>iv</b>
<b>LEMBAR HAK CIPTA.....</b>	<b>v</b>
<b>ABSTRAK.....</b>	<b>vi</b>
<b>PRAKATA.....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>xiv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2 Identifikasi Perumusan Masalah .....	5
1.2.1 Identifikasi Masalah .....	5
1.2.2 Perumusan Masalah .....	5
1.3 Tujuan Penelitian .....	5
1.4 Kegunaan Penelitian .....	6
1.4.1 Kegunaan Praktis Bagi Pihak PT. Nusantara Depok Mulia .....	6
1.4.2 Kegunaan Akademis.....	6

<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>7</b>
2.1 Akuntansi Manajemen .....	7
2.1.1 Sejarah Akuntansi Manajemen .....	7
2.1.2 Definisi Akuntansi Manajemen .....	8
2.1.3 Tujuan Akuntansi Manajemen .....	8
2.2 Kinerja .....	9
2.2.1 Pengertian Kinerja .....	9
2.2.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja .....	9
2.2.3 Pengertian Pengukuran Kinerja .....	10
2.2.4 Tujuan Pengukuran Kinerja .....	11
2.2.5 Manfaat Pengukuran Kinerja .....	11
2.3 Balanced Scorecard .....	12
2.3.1 Pengertian <i>Balanced Scorecard</i> .....	12
2.3.2 Tujuan <i>Balanced Scorecard</i> .....	13
2.3.3 Manfaat <i>Balanced Scorecard</i> .....	14
2.3.4 Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i> .....	14
2.3.5 Kekurangan <i>Balanced Scorecard</i> .....	16
2.3.6 Konsep <i>Balanced Scorecard</i> .....	17
2.3.7 Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> .....	18
2.3.8 Langkah-langkah Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> .....	19
2.4 Penelitian Sebelumnya dan Kerangka Pemikiran .....	22
2.1.1 Penelitian Sebelumnya .....	22
2.1.2 Kerangka Pemikiran .....	27
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>29</b>
3.1 Jenis Penelitian .....	29
3.2 Objek Penelitian .....	29

3.3	Jenis dan Sumber Data Penelitian .....	29
3.3.1	Jenis Data .....	29
3.3.2	Sumber Data Penelitian .....	30
3.4	Operasional Variabel .....	30
3.5	Metode Penarikan Sampel .....	31
3.6	Metode Pengumpulan Data.....	32
3.7	Uji Data.....	32
3.7.1	Uji Validitas Data .....	32
3.7.2	Uji Reabilitas Data.....	34
3.8	Metode Analisis Data.....	34
3.8.1	Perspektif Keuangan .....	34
3.8.2	Perspektif Pelanggan.....	35
3.8.3	Perspektif Proses Bisnis Internal .....	37
3.8.4	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	38
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>		<b>41</b>
4.1	Gambaran Umum Lokasi Penelitian .....	41
4.1.1	Sejarah Singkat Perusahaan .....	41
4.1.2	Struktur Organisasi Perusahaan .....	43
4.2	Hasil Pengumpulan Data.....	43
4.2.1	Deskripsi Profil Responden.....	44
4.2.1.1	Responden Menurut Jenis Kelamin.....	44
4.2.1.2	Responden Menurut Usia .....	44
4.2.1.3	Responden Menurut Pendidikan Terakhir.....	45
4.2.1.4	Responden Menurut Jabatan Saat Ini .....	45
4.3	Analisis Data .....	46
4.3.1	Uji Kualitas Data.....	46
4.3.1.1	Uji Validitas Data .....	46
4.3.1.2	Uji Reabilitas Data.....	51
4.4	Hasil Analisis Data .....	54
4.4.1	Perspektif Keuangan PT Nusantara Depok Mulia .....	54
4.4.2	Perspektif Pelanggan PT Nusantara Depok Mulia.....	61

4.4.3	Perspektif Proses Bisnis Internal PT Nusantara Depok Mulia ..	65
4.4.4	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan PT Nusantara Depok Mulia .....	68
4.5	Pembahasan.....	71
4.5.1	Perspektif Keuangan PT Nusantara Depok Mulia.....	71
4.5.2	Perspektif Pelanggan PT Nusantara Depok Mulia.....	74
4.5.3	Perspektif Proses Bisnis Internal PT Nusantara Depok Mulia ..	77
4.4.4	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan PT Nusantara Depok Mulia .....	79
<b>BAB V SIMPULAN DAN SARAN .....</b>		<b>83</b>
5.1	Kesimpulan .....	83
5.2	Saran.....	84
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>		<b>86</b>
<b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP .....</b>		<b>88</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>		<b>89</b>

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1. Instrumen Penilaian PT Nusantara Depok Mulia.....	4
Tabel 2.1. Penelitian Sebelumnya .....	23
Tabel 3.1. Operasionalisasi Variabel .....	30
Tabel 3.2. Mutu Kelas Interval Perspektif Pelanggan .....	35
Tabel 3.3. Mutu Kelas Interval Perspektif Proses Bisnis Internal .....	36
Tabel 3.4. Mutu Kelas Interval Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	38
Tabel 4.1. Tingkat Pengembalian Kuisisioner.....	44
Tabel 4.2. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	44
Tabel 4.3. Responden Berdasarkan Usia.....	45
Tabel 4.4. Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	45
Tabel 4.5. Responden Berdasarkan Jabatan Saat Ini .....	45
Tabel 4.6. Hasil Uji Validitas Variabel Perspektif Pelanggan (X2) .....	47
Tabel 4.7. Hasil Uji Validitas Variabel Perspektif Proses Bisnis Internal (X3) ....	49
Tabel 4.8. Hasil Uji Validitas Variabel Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (X4).....	50
Tabel 4.9. Hasil Uji Reabilitas 3 Variabel (X2, X3, X4).....	52
Tabel 4.10. Laporan Posisi Keuangan.....	54
Tabel 4.11. Laporan Laba Rugi dan Penghasilan Komprehensif Lain .....	55
Tabel 4.12. Hasil Perhitungan Perspektif Keuangan PT Nusantara Depok Mulia tahun 2022 .....	60
Tabel 4.13. Mutu Kelas Interval Perspektif Pelanggan .....	62
Tabel 4.14. Hasil Perhitungan Skor Perspektif Pelanggan.....	63
Tabel 4.15. Mutu Kelas Interval Perspektif Proses Bisnis Internal.....	65
Tabel 4.16. Hasil Perhitungan Skor Perspektif Proses Bisnis Internal.....	66
Tabel 4.17. Mutu Kelas Interval Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	68
Tabel 4.18. Hasil Perhitungan Skor Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan..	69
Tabel 4.19. Kinerja Perspektif Pelanggan .....	76
Tabel 4.20. Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal .....	79
Tabel 4.21. Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	82

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Perspektif Pelanggan: Tolak Ukur Utama .....	20
Gambar 2.2 Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan Kerangka kerja .....	22
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT Nusantara Depok Mulia.....	43

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Penelitian**

Produktivitas perkembangan bisnis di sebuah perusahaan bertumpu pada produktivitas SDM di dalamnya. Perusahaan akan semakin untung saat memiliki karyawan yang ahli dan kompeten pada bidangnya masing-masing. Makna produktivitas sendiri berkaitan erat dengan kemampuan seseorang dalam menghasilkan sesuatu. Oleh sebab itu, hal ini akan memengaruhi kemajuan perusahaan di waktu yang akan datang. Di dalam perusahaan, terdapat berbagai aktivitas yang dilaksanakan oleh tenaga profesional di berbagai level, baik manajerial maupun operasional. Untuk memastikan bahwa fungsi-fungsi di setiap tingkat manajemen berjalan dengan baik, dibutuhkan sistem manajemen yang menyeluruh, mencakup perencanaan strategis jangka panjang maupun jangka pendek. Manajemen dikatakan baik apabila perencanaan ini diimplementasikan secara praktis melalui program-program operasional yang fokus pada keamanan dan kenyamanan. Dengan kata lain, perusahaan harus dikelola dengan cara yang efektif dan efisien untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dengan kualitas yang tinggi (Kurniasari dan Memarista, 2017).

Dalam menghadapi persaingan bisnis, hal yang sangat penting untuk diperhatikan adalah kinerja. Kinerja berfungsi sebagai indikator untuk meningkatkan keberhasilan suatu kegiatan atau organisasi. Oleh karena itu, kinerja yang sesuai dengan kegiatan atau organisasi sangat diperlukan untuk bersaing dan berkembang. Ratnasari (2016) menjelaskan bahwa kinerja adalah faktor krusial dalam mengukur tingkat keberhasilan yang baik dalam suatu kegiatan atau organisasi. Selain itu, kinerja juga mencerminkan pencapaian yang diharapkan dalam melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kinerja dapat dikatakan berhasil apabila tujuan yang diharapkan dapat mencapai tingkat terbaik dan sukses. Untuk mendapatkan hasil kinerja yang baik, karyawan perlu dibekali dengan pengetahuan dan teknologi yang mendukung dalam menyelesaikan pekerjaannya. Pengetahuan bisa didapatkan dari proses

pembelajaran melalui pelatihan ataupun saat melakukan pekerjaan. Pengukuran kinerja yang baik sangat dibutuhkan dalam mengevaluasi kinerja dan peningkatan laba perusahaan (laba/nirlaba). Untuk itu, pengukuran kinerja yang efektif hendaknya mampu menerjemahkan misi, visi dan strategi suatu organisasi ke dalam tujuan operasional dan ukuran kinerja, baik ukuran kinerja keuangan maupun non keuangan (Gaspersz, 2003).

Pengukuran kinerja merupakan hasil dari penilaian sistematis yang didasarkan pada indikator kinerja seperti masukan, keluaran, hasil, manfaat, dan dampak. Penilaian ini melibatkan proses mengolah masukan menjadi keluaran atau evaluasi dalam penyusunan kebijakan, program, atau kegiatan yang dianggap penting dan berdampak pada pencapaian sasaran dan tujuan. Menurut Sinambela (2006), kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas dengan keahlian tertentu. Selain itu, kinerja juga diartikan sebagai hasil yang sesuai dengan kriteria yang telah disepakati. Kedua definisi tersebut menunjukkan bahwa evaluasi kinerja pegawai sangat penting, karena melalui evaluasi ini dapat diukur sejauh mana pegawai dapat melaksanakan tugasnya, dan pengukuran kinerja diperlukan untuk menentukan kriteria pencapaiannya.

Wiyati (2014) mengemukakan, sistem pengukuran kinerja dalam manajemen tradisional yang hanya ditekankan pada aspek keuangan memiliki kelebihan dan kelemahan. Kelebihannya adalah orientasinya pada keuntungan jangka pendek dan hal ini akan mendorong manajemen untuk memperbaiki kinerja perusahaan jangka pendek, sedangkan kelemahannya adalah pengukuran kinerja secara tradisional perusahaan hanya mengutamakan keuangan, dimana hal ini kurang dapat menyediakan informasi yang dibutuhkan untuk mengukur dan mengelola semua kompetensi perusahaan. Pengukuran kinerja keuangan hanya menilai kinerja untuk jangka pendek dan tidak memperhitungkan harta-harta tak nampak yang dimiliki, sedangkan pada standar kinerja yang ditetapkan pemerintah hanya mampu menggambarkan kinerja.

Kaplan dan Norton (2000) mengemukakan, ukuran keuangan hanya menjelaskan berbagai peristiwa masa lalu. Salah satu faktor penting dalam mencapai keberhasilan yaitu investasi dalam kapabilitas jangka panjang serta



hubungan dengan pelanggan. Menurut Gosh dan Subrata (2006) dalam Handayani (2011), pengukuran kinerja perusahaan tidak lagi dianggap baik jika hanya dilihat dari sisi keuangan saja, yang dianggap tidak mampu mencerminkan kompleksitas dan nilai yang melekat dalam perusahaan, karena tidak memperhatikan hal-hal lain diluar keuangan, yaitu sisi pelanggan dan karyawan yang merupakan faktor penting bagi perusahaan serta roda penggerak perusahaan.

Melihat kekurangan tersebut, maka dikembangkanlah suatu metode pengukuran kinerja yang mempertimbangkan aspek finansial dan non finansial, yang disebut dengan *Balanced Scorecard*. Kaplan dan Norton (2000) menyatakan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem pengukuran yang menyeimbangkan instrumen pengukuran lama dengan dimensi keuangan dan dimensi baru yaitu dimensi non keuangan. *Balanced Scorecard* pada awalnya dikembangkan untuk mengatasi kelemahan sistem pengukuran kinerja manajemen yang berfokus pada finansial. Lebih jauh lagi, *Balanced Scorecard* telah berkembang dalam penerapannya tidak hanya sebagai alat untuk mengukur kinerja manajerial, namun juga sebagai pendekatan untuk membuat rencana strategis.

Penggunaan *Balanced Scorecard* sebagai salah satu cara mengukur kinerja suatu perusahaan memberikan gambaran menyeluruh mengenai kinerja jangka panjang yang sangat berguna bagi manajemen. Ini memberikan informasi komprehensif tentang keberhasilan suatu organisasi dan berfungsi sebagai alat evaluasi ketika pengukuran dari empat perspektif menunjukkan hasil yang kurang memuaskan. Dengan cara ini, perusahaan dapat lebih meningkatkan kinerjanya untuk mencapai tujuan masa depannya (Trihastuti, 2011, diolah).

Mahmudi (2007), sebagaimana dikutip oleh Aurora (2010), menyatakan bahwa adopsi metode *Balanced Scorecard* oleh banyak perusahaan telah menghasilkan berbagai perubahan signifikan, seperti: peningkatan orientasi manajemen terhadap pelanggan, percepatan waktu respons terhadap pelanggan, perbaikan dalam kualitas produk, penekanan pada kerja tim, dan peningkatan fokus manajemen pada perencanaan masa depan.

Sejauh ini, PT Nusantara Depok Mulia belum menerapkan metode *Balanced Scorecard* sebagai metode dalam pengukuran kinerja instansi,

pengukuran kinerja perusahaan hanya dilihat dari ukuran keuangan dan ukuran kinerja yang didasarkan pada standar pemerintah. Pengukuran kinerja dengan ukuran tersebut masih belum mampu mencerminkan kinerja PT Nusantara Depok Mulia yang sesungguhnya karena terdapat aspek lain yang belum masuk di dalam kriteria penilaian, misalnya seperti kepuasan pelanggan, retensi karyawan dan aspek-aspek lainnya yang masih dapat dijadikan indikator pengukuran kinerja sehingga pengukuran kinerja perusahaan dapat dilakukan secara menyeluruh (komprehensif).

Tabel 1.1 Instrumen Penilaian PT Nusantara Depok Mulia

No	Keterangan	Nilai	Kategori	Nilai	Kategori	Nilai	Kategori
1	Cakupan Pelayanan	75.02	Kurang	75.16	Kurang	76.01	Kurang
2	Mutu Pelayanan	8.69	Baik	8.75	Baik	8.83	Baik
3	Managemen	8.35	Baik	8.93	Baik	9.04	Baik
	Tahun	2020		2021		2022	

Sumber : Profile PT. Nusantara Depok Mulia Data diperoleh peneliti, 2023

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa instrumen penilaian yang dilakukan oleh PT Nusantara Depok Mulia yaitu pada tahun 2020 cakupan pelayanan dengan nilai 75.02 dalam kategori kurang baik, mutu pelayanan dengan nilai 8.69 dalam kategori baik dan managemen dengan nilai 8.35 dalam kategori baik. Kemudian pada tahun 2021 cakupan pelayanan dengan nilai 76,16 dalam kategori kurang, mutu pelayanan 8,75 dalam kategori baik dan managemen dengan nilai 8,93 dalam kategori baik. Untuk tahun 2021 cakupan pelayanan dengan nilai 76,01 dalam kategori kurang, mutu pelayanan dengan nilai 8,83 dalam kategori baik dan managemen dengan nilai 9.04 dalam kategori baik. Cakupan Pelayanan dari tahun ke tahun menunjukkan perubahan yang tidak terlalu signifikan dan tidak pernah menyentuh kategori baik.

Dengan dasar tersebut, peneliti tertarik untuk meneliti kinerja PT Nusantara Depok Mulia menggunakan perspektif-perspektif yang ada dalam *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja PT Nusantara Depok Mulia, untuk dapat meningkatkan kinerja dan pelayanan. Maka judul yang akan diangkat dalam

penelitian ini adalah “**Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* pada PT Nusantara Depok Mulia**”.

## **1.2. Identifikasi dan Perumusan Masalah**

### 1.2.1. Identifikasi Masalah

Dari uraian latar belakang masalah diatas, peneliti akhirnya mengidentifikasi masalah yang akan diteliti dalam pengukuran kinerja perusahaan dengan metode *Balanced Scorecard* pada PT Nusantara Depok Mulia, yaitu pengukuran kinerja perusahaan masih menggunakan cara tradisional yang dinilai belum mampu mencerminkan kinerja PT Nusantara Depok Mulia seluruhnya.

### 1.2.2. Perumusan Masalah

1. Bagaimana pengukuran kinerja PT Nusantara Depok Mulia dengan pendekatan perspektif keuangan?
2. Bagaimana pengukuran kinerja terhadap kinerja PT Nusantara Depok Mulia dengan pendekatan perspektif pelanggan?
3. Bagaimana pengukuran kinerja terhadap PT Nusantara Depok Mulia dengan pendekatan perspektif proses bisnis internal?
4. Bagaimana pengukuran kinerja terhadap PT Nusantara Depok Mulia dengan pendekatan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui pengukuran kinerja PT Nusantara Depok Mulia dengan pendekatan perspektif keuangan.
2. Untuk mengetahui pengukuran kinerja terhadap kinerja PT Nusantara Depok Mulia dengan pendekatan perspektif pelanggan.
3. Untuk mengetahui pengukuran kinerja terhadap kinerja PT Nusantara Depok Mulia dengan pendekatan perspektif proses bisnis internal.
4. Untuk mengetahui pengukuran kinerja terhadap PT Nusantara Depok Mulia dengan pendekatan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

## **1.4.Kegunaan Penelitian**

### 1.4.1. Kegunaan Praktis bagi Pihak PT Nusantara Depok Mulia

1. Diharapkan dapat memberikan masukan bagi PT Nusantara Depok Mulia dalam hal pengukuran kinerja instansi.
2. Sebagai pengembangan bagi PT Nusantara Depok Mulia dalam hal memperbaiki strategi untuk dapat bersaing dalam lingkungan pelayanan yang kompetitif.

### 1.4.2. Kegunaan Akademis

1. Bagi perguruan tinggi, sebagai tambahan informasi dan wawasan penerapan *Balanced Scorecard* dalam mengukur kinerja institusi, dan sebagai sumber penelitian mahasiswa di masa depan.
2. Bagi Peneliti dapat memberikan bukti empiris mengenai kegunaan *Balanced Scorecard* dalam mengukur kinerja strategis entitas.
3. Bagi pembaca dapat menggunakannya sebagai bahan bacaan pengetahuan akademis dan sebagai bahan kajian bagi mereka yang melakukan penelitian di bidang pengukuran kinerja.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Akuntansi Manajemen**

##### **2.1.1. Sejarah Akuntansi Manajemen**

Akuntansi manajerial/akuntansi manajemen berintikan akuntansi biaya yang dikembangkan di USA mulai akhir abad ke 19 dan permulaan abad 20. Pada tahap awal perkembangannya (sampai dengan tahun 1914), akuntansi manajemen berorientasi pada penentuan biaya produk dengan penelusuran profitabilitas produk secara individu dan penggunaan informasi tersebut untuk pengambilan keputusan strategis bagi pemimpin perusahaan dan pemakai magang lainnya. Mulai tahun 1925, dengan dikembangkannya pasar modal di USA, hampir semua usaha akuntansi manajemen untuk menghasilkan informasi. Perubahan arah akuntansi manajemen berlanjut hingga awal tahun 1990an, dari penyediaan informasi kepada pengguna (untuk tujuan strategi pengambilan keputusan) menjadi penyediaan informasi keuangan kepada pihak di luar organisasi. Selama perusahaan memiliki produk serupa yang mengonsumsi sumber daya pada tingkat yang sama, informasi yang disediakan oleh sistem penetapan biaya yang berfokus pada penyediaan informasi keuangan kepada pengguna eksternal sudah cukup dan mencukupi. Bagi sebagian besar perusahaan, biaya pengoperasian sistem penetapan biaya yang lebih rinci melebihi manfaat sebenarnya yang dicapai.

Pada tahun 1950an dan 1960an, beberapa upaya dilakukan untuk meningkatkan manfaat sistem penetapan biaya tradisional untuk tujuan manajemen. Perbaikan akuntansi biaya pada saat itu pada awalnya dimaksudkan hanya untuk membuat informasi akuntansi keuangan lebih berguna bagi pengguna eksternal, bukan untuk menciptakan informasi akuntansi yang spesifik untuk tujuan manajemen. Pada tahun 1980an dan 1990an, banyak praktik akuntansi manajemen tradisional tidak lagi mampu memenuhi kebutuhan manajemen. Beberapa pemangku kepentingan mengatakan ada kebutuhan untuk mengembangkan praktik informasi akuntansi manajemen yang inovatif dan tepat karena lingkungan ekonomi yang berkembang pesat membuat sistem akuntansi manajemen yang ada menjadi usang dan tidak berguna.

### 2.1.2. Definisi Akuntansi Manajemen

Akuntansi manajemen adalah proses mengidentifikasi, mengukur, mengakumulasi, menyiapkan, menganalisis, menginterpretasikan, dan mengkomunikasikan kejadian ekonomi yang digunakan oleh manajemen untuk melakukan perencanaan, pengendalian, pengambilan keputusan, dan penilaian kinerja dalam organisasi (Siregar dkk, 2013)

Menurut Ahmad Kamarudin (2017), akuntansi manajemen melibatkan penerapan teknik dan konsep yang tepat untuk mengolah data ekonomi, baik historis maupun yang diproyeksikan, dari suatu organisasi. Tujuannya adalah untuk membantu manajemen dalam menyusun rencana yang rasional dan pembuatan keputusan yang rasional, dengan fokus pada pencapaian tujuan ekonomi yang telah ditetapkan.

### 2.1.3 Tujuan Akuntansi Manajemen

Tujuan akuntansi manajerial menurut Warrren et al (2017:3) adalah menyediakan informasi yang relevan dan tepat waktu untuk memenuhi kebutuhan manajer dan karyawan dalam hal mengambil keputusan.

Tujuan akuntansi manajemen dikelompokkan menjadi dua, yaitu tujuan primer akuntansi manajemen dan tujuan sekunder akuntansi manajemen. Tujuan primer akuntansi manajemen adalah membantu manajemen dalam membuat keputusan manajemen. Sedangkan tujuan sekunder akuntansi manajemen adalah: (Supriyono, 1987; 9-10)

1. Akuntansi manajemen bertujuan membantu manajemen dalam melaksanakan fungsi perencanaan.
2. Akuntansi manajemen bertujuan membantu manajemen dalam menjawab masalah bidang organisasi.
3. Akuntansi manajemen bertujuan membantu manajemen dalam melaksanakan fungsi pengendalian manajemen.
4. Akuntansi manajemen bertujuan membantu manajemen dalam melaksanakan sistem kegiatan manajemen.

## 2.2 Kinerja

### 2.2.1 Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan hal yang sangat penting dan harus diperhatikan oleh seluruh manajemen, baik pada tingkatan organisasi kecil maupun besar. Hasil kerja yang dicapai oleh karyawan adalah bentuk pertanggungjawaban kepada perusahaan. Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, melainkan selalu berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan dan tingkat besaran imbalan yang diberikan, serta dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu.

Menurut Moeheriono (2012:95), kinerja atau *performance* merujuk pada tingkat pencapaian dalam pelaksanaan program, kegiatan, atau kebijakan untuk mencapai sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi, sebagaimana diatur dalam perencanaan strategis organisasi.

Rivai (2013:604) mengartikan kinerja sebagai istilah umum yang menggambarkan tindakan atau aktivitas organisasi dalam suatu periode tertentu, yang dibandingkan dengan berbagai standar seperti biaya masa lalu yang diproyeksikan, efisiensi, dan akuntabilitas manajerial. Kinerja melibatkan tiga komponen utama: tujuan, ukuran, dan penilaian. Penetapan tujuan pada setiap unit organisasi adalah strategi untuk meningkatkan kinerja, memberikan arahan, dan memengaruhi perilaku kerja yang diharapkan dari setiap individu dalam organisasi.

### 2.2.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mutia Zikrilla (2019), beberapa faktor yang memengaruhi kinerja meliputi:

- a. Faktor personal atau individual, yang mencakup pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki setiap individu.
- b. Faktor kepemimpinan, yang meliputi kemampuan manajer dan pemimpin tim dalam memberikan dorongan, arahan, dan dukungan.
- c. Faktor tim, yang mencakup kualitas dukungan dan semangat dari rekan tim,

tingkat kepercayaan antar anggota tim, serta kekompakan dan solidaritas di antara mereka.

- d. Faktor kontekstual atau situasional, yang mencakup tekanan serta perubahan dalam lingkungan eksternal dan internal.

Menurut Gomez, sebagaimana dikutip oleh Kaswan (2012), terdapat tiga faktor yang memengaruhi kinerja, yaitu::

Menurut Gomez dalam Kaswan (2012), terdapat lima faktor yang memengaruhi kinerja, yaitu:

1. Faktor kemampuan, yang mencerminkan bakat dan keterampilan karyawan, meliputi kecerdasan, keterampilan interpersonal, dan pengetahuan tentang pekerjaan.
2. Faktor motivasi, yang dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor eksternal seperti penghargaan dan hukuman, namun pada akhirnya adalah keputusan internal mengenai seberapa besar tanggung jawab dan energi yang diberikan karyawan dalam menyelesaikan tugas.
3. Faktor motivasi, yang dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti penghargaan dan hukuman, tetapi pada akhirnya bergantung pada keputusan internal karyawan tentang seberapa banyak energi yang mereka curahkan untuk menyelesaikan tugas.
4. Faktor situasi atau sistem, yang mencakup berbagai karakteristik organisasi yang dapat berdampak positif atau negatif terhadap kinerja.
5. Faktor perbandingan, yang melibatkan evaluasi antara hasil kinerja aktual dengan apa yang diharapkan atau ditetapkan sebelumnya.

### 2.2.3 Pengertian Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan tindakan pengukuran yang telah dilakukan terhadap berbagai aktivitas nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik di mana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian. Menurut Chaizi Nasucha, kinerja organisasi adalah sebagai



efektifitas organisasi secara menyeluruh untuk memenuhi kebutuhan yang ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenaan dengan usahausaha yang sistemik dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus menerus mencapai kebutuhannya secara efektif.

Pengukuran kinerja menurut (Mulyadi,2001:353) dalam (Baros,2020) yaitu penentuan secara berkala efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya oleh perusahaan.

#### 2.2.4 Tujuan Pengukuran Kinerja

Tujuan dari pengukuran kinerja adalah untuk menghasilkan data yang, jika dianalisis secara tepat, akan memberikan informasi yang akurat kepada manajemen. Informasi ini kemudian digunakan untuk pengambilan keputusan yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Menurut Mahmudi (2007:14), tujuan pengukuran kinerja dalam sebuah organisasi atau perusahaan meliputi:

1. Menilai sejauh mana tujuan organisasi yang telah ditetapkan telah tercapai.
2. Menyediakan target pembelajaran bagi pegawai atau karyawan.
3. Meningkatkan kinerja untuk periode selanjutnya.
4. Memberikan dasar yang sistematis untuk pengambilan keputusan terkait sistem penghargaan dan hukuman (reward and punishment system).

#### 2.2.5 Manfaat Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja dilakukan agar perusahaan dapat mengetahui seberapa besar tindakan yang telah diambil selama ini, apakah telah mencapai target yang ingin dicapai. Berikut manfaat pengukuran kinerja menurut (Neely, 2002):

1. Untuk memberikan arahan untuk mencapai kinerja yang telah ditetapkan manajemen.
2. Untuk mengevaluasi dan memantau pencapaian kinerja dan

membandingkannya dengan target kinerja.

3. Sebagai arahan untuk mengambil tindakan korektif dalam memperbaiki kinerja yang bermasalah.
4. Untuk mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi.
5. Sebagai alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan, sehingga dapat saling memahami proses kegiatan perusahaan dan memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif.

## **2.3 Balanced Scorecard**

### **2.3.1 Pengertian *Balanced Scorecard***

Menurut Kaplan dan Norton (1996), *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata yaitu *scorecard* (kartu skor), kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang yang nantinya digunakan untuk membandingkan dengan hasil kinerja yang sesungguhnya. Kata *Balanced* (berimbang) yaitu untuk menunjukkan bahwa kinerja personel atau karyawan diukur secara seimbang dan dipandang dari dua aspek yaitu: keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, dan dari internal maupun eksternal.

*Balanced Scorecard* menambahkan ukuran non-finansial yang berfokus pada pendorong kinerja masa depan ke dalam seperangkat ukuran finansial yang mencerminkan kinerja masa lalu. Meskipun *Balanced Scorecard* masih mempertahankan ukuran finansial tradisional, ukuran-ukuran ini hanya menggambarkan peristiwa di masa lalu dan lebih sesuai untuk perusahaan pada era industri, di mana investasi dalam kapabilitas jangka panjang dan hubungan pelanggan tidak begitu penting untuk mencapai kesuksesan. *Balanced Scorecard* membantu manajer dalam mengevaluasi sejauh mana berbagai unit bisnis menciptakan nilai bagi pelanggan saat ini dan yang akan datang, serta seberapa banyak perusahaan perlu meningkatkan kapabilitas internal dan berinvestasi dalam sumber daya manusia, sistem, dan prosedur untuk meningkatkan kinerja di masa depan.

### 2.3.2 Tujuan *Balanced Scorecard*

Pengukuran ini menyediakan kerangka kerja menyeluruh bagi eksekutif untuk menerapkan strategi perusahaan dengan memanfaatkan empat perspektif pengukuran tersebut, yang dianggap sebagai asumsi mengenai hubungan sebab dan akibat. Peningkatan kinerja perusahaan dimulai dengan pengembangan dan pertumbuhan, terutama dalam aspek sumber daya manusia, yang akan meningkatkan kompetensi pekerja. Kompetensi ini diharapkan dapat memperbaiki proses bisnis internal. Namun, sumber daya manusia hanyalah salah satu faktor yang memengaruhi proses bisnis internal. Faktor lain yang berpengaruh mencakup teknologi, baik dalam bentuk peralatan fisik maupun rekayasa organisasi, serta bahan baku. Efisiensi dan efektivitas proses bisnis internal akan memengaruhi kemampuan perusahaan dalam memberikan pelayanan atau produk kepada konsumen. Selain itu, pertumbuhan dan loyalitas pelanggan mencerminkan pangsa pasar yang merupakan sumber utama pendapatan perusahaan, dan secara langsung menentukan pengukuran kinerja keuangan perusahaan.

Menurut Kaplan dan Norton (1996) langkah-langkah *Balanced Scorecard* meliputi 4 (empat) proses manajemen, yaitu: Menerjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan. Untuk menentukan ukuran kinerja, visi organisasi dijabarkan dalam tujuan dan sasaran. Visi adalah gambaran kondisi yang akan diwujudkan perusahaan di masa yang datang. Tujuan ini menjadi salah satu landasan untuk merumuskan strategi untuk mencapainya.

Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis, *Balanced Scorecard* memperlihatkan kepada tiap karyawan apa yang dilakukan perusahaan untuk mencapai apa yang menjadi keinginan para pemegang saham dan konsumen. Oleh karena itu, untuk mencapai tujuan dibutuhkan kinerja karyawan yang baik. Pengukuran ini memberikan kerangka kerja yang komprehensif bagi eksekutif determinan utama pengukuran kinerja keuangan dari sebuah perusahaan.

### 2.3.3 Manfaat *Balanced Scorecard*

Menurut Kaplan dan Norton dalam (Baros, 2020), manfaat *Balanced Scorecard* sebagai berikut:

1. Mengklarifikasi dan menghasilkan *consensus* mengenai strategi
2. Mengkomunikasikan strategi ke seluruh perusahaan.
3. Menyelaraskan berbagai tujuan departemen dan pribadi dengan strategi perusahaan
4. Mengaitkan berbagai tujuan strategis dengan jangka panjang dan anggaran tahunan.
5. Mengidentifikasi dan menjelaskan berbagai inisiatif strategis.
6. Melaksanakan peninjauan ulang strategis secara periodik dan sistematis.
7. Mendapatkan umpan balik yang dibutuhkan untuk mempelajari dan memperbaiki strategi.

### 2.3.4 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Dalam mengukur kinerja, *Balanced Scorecard* memiliki keunggulan dalam mengukur kinerja suatu perusahaan dibandingkan pengukuran kinerja secara tradisional. Menurut Mulyadi (2001) keunggulan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam sistem perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

#### 1) Komprehensif

*Balanced Scorecard* memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ke tiga perspektif yang lain: pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana strategik ke perspektif non-keuangan tersebut menghasilkan manfaat yakni menjanjikan kinerja keuangan yang berlipatganda dan berjangka panjang serta memungkinkan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks. Kekomprensivan sasaran strategik merupakan respon yang pas untuk

memasuki lingkungan bisnis yang kompleks. Dengan mengarahkan sasaran-sasaran strategik ke dalam empat perspektif, rencana strategik perusahaan mencakup lingkup yang luas, yang memadai untuk menghadapi lingkungan bisnis yang kompleks. Jika sasaran strategik hanya diarahkan dari sistem perencanaan strategik akan terlalu sempit, sehingga tidak memadai untuk menghadapi lingkungan bisnis yang kompleks.

## 2) Koheren

*Balanced Scorecard* mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab-akibat diantara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik yang ditetapkan dalam perspektif non-keuangan harus mempunyai hubungan sebab-akibat dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Sistem perencanaan strategik yang menghasilkan sasaran strategik yang koheren akan menjanjikan pelipatgandaan kinerja keuangan berjangka panjang, karena personel dimotivasi untuk mencari inisiatif strategik yang mempunyai manfaat bagi perwujudan sasaran strategik di perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, proses bisnis internal, pelanggan, atau keuangan.

## 3) Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang. Adanya empat sasaran strategik yang perlu diwujudkan oleh perusahaan: (1) *financial returns* yang berlipat ganda dan berjangka panjang (perspektif keuangan), (2) produk dan jasa yang mampu menghasilkan *value* terbaik bagi pelanggan (perspektif pelanggan), (3) proses yang produktif dan *cost-effective* (perspektif proses bisnis internal), dan (4) sumber daya manusia yang produktif dan berkomitmen (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan).

## 4) Terukur

*Balanced Scorecard* mengukur sasaran-sasaran strategik yang sulit untuk

diukur. Sasaran-sasaran strategik di perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak mudah diukur. Namun dalam *balanced scorecard* sasaran di ketiga perspektif non-keuangan tersebut ditentukan ukurannya agar dapat dikelola, sehingga dapat diwujudkan. *Balanced Scorecard* juga memiliki keunggulan yang menjadikan sistem manajemen strategik sekarang berbeda secara signifikan dengan sistem manajemen strategik dalam manajemen tradisional.

### 2.3.5. Kekurangan *Balanced Scorecard*

*Balanced Scorecard* sebagai sistem pengukuran kinerja perusahaan mempunyai beberapa kelemahan menurut Anthony dan Govindarajan (2005:180) adalah sebagai berikut :

1. Korelasi yang buruk antara ukuran perspektif non-finansial dan hasilnya.
2. Tidak ada jaminan bahwa keuntungan masa depan akan mengikuti pencapaian target dalam perspektif non-finansial. Mungkin ini adalah masalah terbesar dalam *Balanced Scorecard* karena terdapat asumsi bahwa keuntungan masa depan tidak mengikuti atau berkaitan dengan pencapaian tujuan non-finansial.
3. Terpaku pada hasil keuangan (*fixation on financial result*).
4. Manajer adalah yang paling bertanggung jawab terhadap kinerja keuangan. Hal ini menyebabkan manajer lebih peduli terhadap aspek finansial dibandingkan aspek lainnya.
5. Tidak ada mekanisme perbaikan (*no mechanism for improvement*).
6. Banyak perusahaan dalam memperbesar tujuan mereka tidak memiliki alat untuk meningkatkannya. Ini adalah salah satu kelemahan *Balanced Scorecard*. Tanpa metode untuk peningkatan, peningkatan tidak disukai untuk terjadi meskipun sebaik apapun tujuan baru tersebut.
7. Ukuran-ukuran tidak diperbaharui (*measures are not up to date*).
8. Banyak perusahaan tidak memiliki mekanisme formal untuk meng-update ukuran untuk mencocokkan dengan perubahan strategi. Hasilnya perubahan masih menggunakan ukuran yang berbasis strategis lama.
9. Terlalu banyak pengukuran (*measurement overload*).

10. Tidak ada jawaban untuk pertanyaan seberapa kritis ukuran yang seseorang manajer dapat ukur pada saat bersamaan tanpa kehilangan fokus. Jika terlalu sedikit manajer akan mengabaikan ukuran yang sangat penting dalam mencapai sukses. Bila terlalu banyak, akan menimbulkan resiko manajer bisa kehilangan fokus dan mencoba untuk melakukan terlalu banyak hal dalam waktu bersamaan.

#### 2.3.6 Konsep *Balanced Scorecard*

Konsep *Balanced Scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan pengimplementasian konsep tersebut. *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata yaitu kartu skor (scorecard) dan berimbang (balanced). Pada tahap awal eksperimennya, *Balanced Scorecard* merupakan kartu skor yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja eksekutif. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan eksekutif di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja eksekutif.

Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja eksekutif diukur secara berimbang dari dua perspektif: keuangan dan nonkeuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. Oleh karena eksekutif akan dinilai kinerja mereka berdasarkan kartu skor yang dirumuskan secara berimbang, eksekutif diharapkan akan memusatkan perhatian dan usaha mereka pada ukuran kinerja nonkeuangan dan ukuran jangka panjang (Mulyadi, 2007: 3). Dalam perkembangan selanjutnya, *Balanced Scorecard* tidak hanya berkaitan dengan kartu yang dipakai untuk mencatat skor eksekutif.

*Balanced Scorecard* lebih dimanfaatkan sebagai alat yang efektif untuk perencanaan strategik, yaitu sebagai alat untuk menterjemahkan misi, visi, tujuan, 12 keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi organisasi ke dalam rencana tindakan (action plans) yang komprehensif, koheren, terukur, dan berimbang. Kekuatan sesungguhnya *Balanced Scorecard* bukan terletak pada kemampuannya sebagai pengukur kinerja eksekutif, namun justru pada kemampuannya sebagai alat perencanaan strategik (Robert S. Kaplan dan David P).

### 2.3.7 Aspek-aspek yang diukur dalam *Balanced Scorecard*

#### A. Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu *growth*, *sustain*, dan *harvest*. *Growth* adalah tahapan awal siklus kehidupan perusahaan dimana perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan terbaik. Di siklus ini, manajemen terikat dengan komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan suatu produk/jasa dan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur, dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta membina dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan.

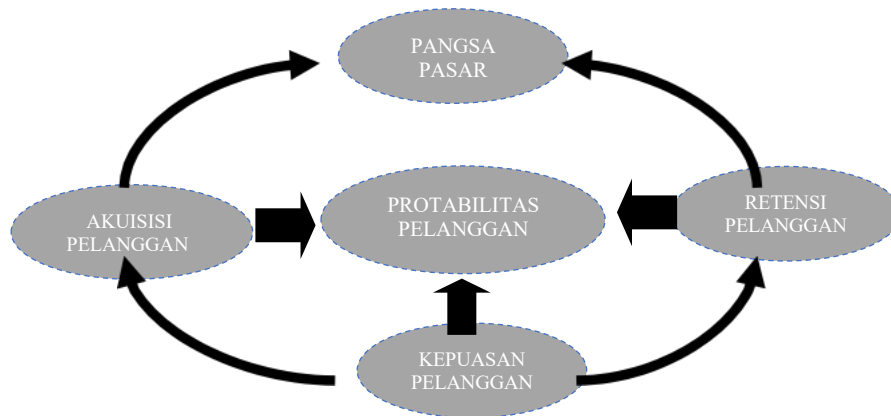
*Harvest* adalah tahapan ketiga dimana perusahaan benar-benar menuai hasil investasi ditahap-tahap sebelumnya. Tidak ada lagi investasi besar, baik ekspansi maupun pembangunan kemampuan baru, kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas. Sasaran keuangan utama dalam tahap ini, sehingga diambil tolak ukur, adalah memaksimalkan arus kas masuk dan pengurangan modal kerja. Penghematan/peningkatan produktifitas mengacu kepada usaha untuk menurunkan biaya langsung produk dan jasa, mengurangi biaya tidak langsung, dan pemanfaatan bersama berbagai sumber daya perusahaan.

#### B. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan merupakan *leading indicator*, jadi jika pelanggan tidak puas mereka akan mencari produsen lain yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Kinerja yang buruk dari perspektif ini akan menurunkan jumlah pelanggan di masa depan meskipun saat ini kinerja keuangan terlihat baik. Perspektif pelanggan memiliki dua kelompok pengukuran, yaitu *customer core measurement* dan *customer value propositions*:



- a. *Customer core measurement* memiliki beberapa komponen.
- b. *Market share*: pengukuran ini mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada, yang meliputi antara lain: jumlah pelanggan, jumlah penjualan, dan volume unit penjualan.
- c. *Customer retention*: mengukur tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen.
- d. *Customer acquisition*: mengukur tingkat dimana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru.
- e. *Customer satisfaction*: menaksir tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria kinerja spesifik dalam value proposition.
- f. *Customer profitability*: mengukur laba bersih dari seorang pelanggan atau segmen setelah dikurangi biaya yang khusus diperlukan untuk mendukung pelanggan tersebut.
- g. *Customer value propositions* merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada core value propositions yang didasarkan pada atribut sebagai berikut: product/service attributes, customers relationship, dan image and relationship.
- h. *Product/service attributes* meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga, dan kualitas. Pelanggan memiliki preferensi yang berbeda-beda atas produk yang ditawarkan. Ada yang mengutamakan fungsi dari produk, kualitas, atau harga yang murah. Perusahaan harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk yang ditawarkan.
- i. *Customer relationship* menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian produk yang ditawarkan perusahaan. Perasaan konsumen ini sangat dipengaruhi oleh responsivitas dan komitmen perusahaan terhadap pelanggan berkaitan dengan masalah waktu penyampaian.



Gambar 2.1 Perspektif Pelanggan: Tolak Ukur Utama  
 Sumber: Yuwono, Sukarno, Ichsan 2002: 35

### C. Perspektif Proses Bisnis Internal

Analisis proses bisnis internal perusahaan dilakukan dengan menggunakan analisis *value-chain*. Di sini manajemen mengidentifikasi proses internal bisnis yang kritis yang harus diunggulkan perusahaan. *Balanced Scorecard* dalam perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk dan atau jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan. Perspektif ini harus didesain dengan hati-hati oleh mereka yang paling mengetahui misi perusahaan yang mungkin tidak dapat dilakukan oleh konsultan luar.

### D. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Proses pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem, dan prosedur. Termasuk dalam perspektif ini adalah pelatihan pegawai dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi. Dalam organisasi *knowledge-worker*, manusia adalah sumber daya utama. Dalam berbagai kasus, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan fondasi keberhasilan bagi *knowledge-worker organization* dengan tetap memperhatikan faktor sistem dan organisasi. Hasil dari pengukuran ketiga perspektif sebelumnya biasanya akan menunjukkan kesenjangan yang besar antara kemampuan orang, sistem, dan prosedur yang ada saat ini dengan yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Itulah mengapa, perusahaan harus melakukan investasi di ketiga faktor tersebut

untuk mendorong perusahaan menjadi sebuah organisasi pembelajar (*learning organization*). Dalam perspektif ini perusahaan melihat tolak ukur: *employee capabilities, information system capabilities*, serta *motivation, empowerment*, dan *alignment*.

a. *Employee capabilities*

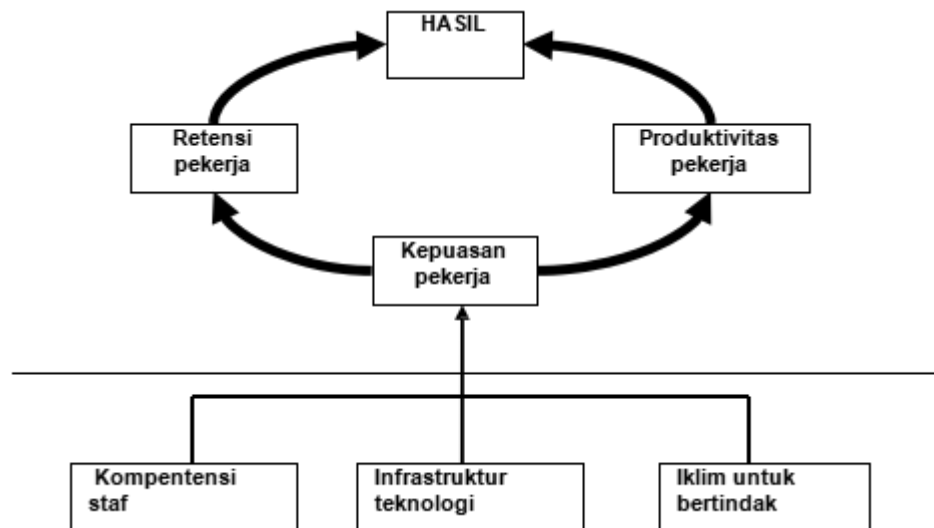
Salah satu perubahan yang dramatis dalam pemikiran manajemen selama lima belas tahun terakhir ini adalah peran para pegawai organisasi. Faktanya, tidak ada yang lebih baik bagi transformasi *revolutioner* dari pemikiran era industrial ke era informasi ketimbang filosofi manajemen baru, yaitu bagaimana para pegawai menyumbangkan segenap kemampuannya untuk organisasi. Untuk itu, perencanaan dan upaya implementasi *reskilling* pegawai yang menjamin kecerdasan dan kreativitasnya dapat dimobilisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

b. *Information system capabilities*

Meski motivasi dan keahlian pegawai telah mendukung pencapaian tujuan-tujuan perusahaan, masih diperlukan informasi-informasi yang terbaik. Dengan kemampuan sistem informasi yang memadai, kebutuhan seluruh tingkatan manajemen dan pegawai atas informasi yang akurat dan tepat waktu dapat dipenuhi dengan sebaik-baiknya.

c. *Motivation, empowerment, and alignment*

Perspektif ini penting untuk menjamin adanya proses yang berkesinambungan terhadap upaya pemberian motivasi dan inisiatif yang sebesar-besarnya bagi pegawai. Paradigma manajemen terbaru menjelaskan bahwa proses pembelajaran sangat penting bagi pegawai untuk melakukan *trial and error*. Upaya untuk perlu didukung motivasi yang besar dan pemberdayaan pegawai berupa delegasi wewenang yang memadai untuk mengambil keputusan. Tentu itu semua tetap diseimbangi dengan upaya penyesuaian yang terus menerus sejalan dengan tujuan organisasi.



Gambar 2.2 Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan: Kerangka kerja  
Sumber: Yuwono, Sukarno, Ichsan 2002: 40

### 2.3.8 Langkah-langkah Penerapan *Balanced Scorecard*

Langkah-langkah yang ditempuh perusahaan dalam menyusun *Balanced Scorecard* adalah sebagai berikut (Jeno, September-Oktober, 1997: 67):

- a. Perusahaan harus mendefinisikan tujuan strategik jangka panjang dari masing-masing perspektif dalam mekanisme untuk mencapai tujuan tersebut.
- b. Setiap ukuran kinerja harus merupakan elemen dalam suatu hubungan sebab-akibat, sehingga jika ditemukannya suatu perbaikan pada suatu hal akan berdampak pada hal lainnya.
- c. Adanya keterkaitan dengan keuangan artinya strategi perbaikan seperti peningkatan kualitas, pemenuhan kepuasan pelanggan atau inovasi yang dilakukan harus berdampak pada peningkatan pendapatan perusahaan.

## 2.4 Penelitian Sebelumnya dan Kerangka Pemikiran

### 2.4.1 Penelitian Sebelumnya

Penelitian sebelumnya merupakan salah satu data pendukung yang menurut peneliti perlu untuk menjadi bahan referensi yang peneliti lakukan, berikut ini terdapat penelitian terdahulu yang berkaitan dengan kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *balanced scorecard*.

**Tabel Penelitian Sebelumnya**

No.	Nama Peneliti, Tahun & Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1.	Maya Sari dan Tika Arwinda, Analisis <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan PT. Jamsostek Cabang Belawan	Balanced Scorecard	Mengukur kinerja, aspek keuangan juga pertimbangan kinerja dari aspek non keuangan.	Jenis penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif.	Menyatakan bahwa dengan meningkatnya pemahaman dan pengetahuan atas implementasi BSC maka sangat membantu pihak manajemen meningkatkan kinerja mereka yang berdampak semakin meningkatnya profit dari perusahaan - perusahaan yang ada di Republik Slovakia. Sehingga perusahaan dapat merumuskan strategi yang tepat sebelum melakukan tindakan jangka panjang.
2.	Emanuel Tri Prasetyo, 2010, Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metode <i>Balanced Scorecard</i> Studi Kasus pada PT. Tigaraksa Satria Tbk, Yogyakarta	<i>Balanced Scorecard</i>	Perspektif keuangan, Perspektif pelanggan, Perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan	Kuesioner, <i>net profit margin</i> (NPM), <i>return on investment</i> (ROI), <i>return on equity</i> (ROE), <i>multi attribute attitude model</i> (MAM).	Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja manajemen PT. Tigaraksa Satria Tbk dengan menggunakan metode <i>Balanced Scorecard</i> .

3.	Muhamad Rizki Subagya, 2022, Pengukuran kinerja perusahaan dengan metode <i>Balanced Scorecard</i> pada PT. Garuda Metalindo TBK	<i>Balanced Scorecard</i>	NPM, ROI, ROE, perspektif pelanggan dilihat dari penerimaan kas dari pelanggan, perspektif proses bisnis internal dilihat dari operating profit, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dilihat dari produktivitas karyawan.	Jenis penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif .	Hasil perhitungan <i>Balanced Scorecard</i> diketahui bahwa kinerja PT Garuda Metalindo Tbk pada tahun 2017-2019 lebih baik dari tahun 2020 berdasarkan tinjauan dari keempat perspektif: keuangan pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.
4.	Konsep <i>Balanced Scorecard</i> dan Kendala Penerapannya	<i>Balanced Scorecard</i>	Perspektif keuangan, Perspektif pelanggan, Perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan	ROE, ROA, Penerimaan kas pelanggan , Operating profit, Net Income per Employee	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa berdasarkan perspektif keuangan dilihat dari Return on Equity (ROE) setiap periode hampir mengalami peningkatan score sejak periode 2012-2017, dan Return on Asset (ROA) setiap periode mengalami penurunan dan peningkatan score periode 2012-2017.
5.	DianaRiyana,2017,Pengukuran Kinerja	<i>Balanced Scorecard</i>	Perspektif keuangan, Perspektif	ROE, ROA, Operating	Dariperspektif keuangan, terdapat

	Perusahaan PT.Indofood dengan Menggunakan <i>Balanced Scorecard</i>		pelanggan, Perspektif prosesbisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan	income, Efficiency cost, Total asset turnover, Penerimaan kas dari pelanggan, Operation profit, Net income per employee	peningkatan kinerja di periode 2015-2016 dibandingkan periode 2014-2015. Penurunan kinerja keuangan pada tahun 2015 mengalami penurunan dibanding tahun 2014 terlihat dari adanya penurunan Net Income pada Tahun 2015 yang disebabkan adanya peningkatan Other Expenses yang cukup tinggi pada tahun 2015.
6.	Tinjauan Pustaka <i>Balanced Scorecard</i> , Keunggulan dan Kelemahan Penerapan <i>Balanced Scorecard</i>	<i>Balanced Scorecard</i> , Manajemen Strategis, Penerapan <i>Balanced Scorecard</i>	perspektif yang berbeda yaitu keuangan, pelanggan, bisnis internal proses dan pembelajaran dan pertumbuhan.	Metodologi penelitian ini adalah dengan melakukan penelitian kualitatif berdasarkan tinjauan bibliografi eksklusif karya teoritis/konseptual dan empiris yang sebelumnya dilakukan pada subjek (tinjauan sistematis literatur).	Hasil penelitian menyimpulkan bahwa BSC lebih dari sistem evaluasi kinerja yang sederhana, untuk menjadi alat manajemen strategis sejati yang dapat mengklarifikasi, menerjemahkan misi dan strategi organisasi serta memungkinkan proses komunikasi, keselarasan strategis dan organisasi belajar. Penelitian ini memberikan kontribusi pada keadaan pengetahuan saat ini, karena identifikasi manfaat dan

					kontribusi dalam pengenalan dan implementasi.
7.	Vera Devani dan Ade Setiawarnan, 2015, Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan metode <i>Balanced Scorecard</i>	<i>Balanced Scorecard</i>	Perspektif keuangan, Perspektif pendengar, Perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan	ROI, Profit Margin, Rasio Operasi, Tingkat Retensi Pendengar, Jumlah Aduan, Tingkat Akuisisi pendengar, Tingkat Kepuasan Pendengar, Inovasi Produk, Proses Operasi, Produktivitas Karyawan, Tingkat Retensi Karyawan, Tingkat Kepuasan Karyawan	Hasil penelitian pada perspektif keuangan yang diukur dengan menggunakan indikator ROI, profit margin, dan rasio operasi menunjukkan hasil cukup baik. Pada perspektif pendengar yang diukur dengan menggunakan indikator retensi pendengar, jumlah aduan, akuisisi pendengar dan tingkat kepuasan pendengar menunjukkan hasil yang baik. Pada perspektif proses bisnis internal yang diukur dengan menggunakan indikator inovasi produk dan proses operasi menunjukkan hasil yang baik.



8	Maya Sari dan Tika Arwinda, Analisis <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan PT. Jamsostek Cabang Belawan	Balanced Scorecard	mengukur kinerja, aspek keuangan juga pertimbangan kinerja dari aspek non keuangan.	Jenis penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif .	Menyatakan bahwa dengan meningkatnya pemahaman dan pengetahuan atas implementasi BSC maka sangat membantu pihak manajemen meningkatkan kinerja mereka yang berdampak semakin meningkatnya profit dari perusahaan ± perusahaan yang ada di Republik Slovakia. Sehingga perusahaan dapat merumuskan strategi yang tepat sebelum melakukan tindakan jangka panjang.
---	--	--------------------	---	---	--

#### 2.4.2. Kerangka Pemikiran

Umumnya, setiap perusahaan memiliki nilai-nilai tertentu, baik dari perspektif internal maupun eksternal. Untuk menilai kondisi perusahaan, penting dilakukan evaluasi atau pengukuran, salah satunya melalui pengukuran kinerja. Kinerja perusahaan berfungsi sebagai tolak ukur untuk menilai sejauh mana organisasi atau perusahaan dapat mencapai tujuannya. Pengukuran kinerja perusahaan sangat krusial bagi manajemen untuk mengevaluasi performa dan merencanakan tujuan di masa depan. *Balanced Scorecard* dikembangkan untuk melengkapi pengukuran kinerja keuangan dan berfungsi sebagai alat untuk

merefleksikan pendekatan baru dalam organisasi.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Peneliti menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif dalam penelitian ini. Menurut Arikunto (2006), metode penelitian deskriptif merupakan metode yang bertujuan untuk menggambarkan atau mendeskripsikan suatu keadaan secara objektif menggunakan angka, mulai dari pengumpulan data, penafsiran terhadap data, serta menampilkan hasil secara apa adanya tanpa menguji suatu hipotesis tertentu.

#### **3.2 Objek, Unit Analisis, dan Lokasi Penelitian**

Objek yang menjadi variabel dalam penelitian ini adalah empat perspektif pada *Balanced Scorecard* yakni Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

Unit analisis penelitian ini adalah PT. Nusantara Depok Mulia yang merupakan perusahaan berbasis jasa konsultan bangunan/konstruksi, dan berlokasi di Jl Bacang, RT004/RW006, Kalibaru, Kecamatan Cilodong, Kota Depok, Jawa barat, Kode Pos 16414.

#### **3.3. Jenis dan Sumber Data Penelitian**

##### **3.3.1. Jenis Data**

Peneliti menggunakan data jenis kuantitatif dalam penelitian ini. Data kuantitatif berupa informasi atau penjelasan yang dinyatakan dengan bilangan atau berbentuk angka, yang merupakan data yang dapat diukur dan dihitung secara langsung. Dalam hal ini, data kuantitatif yang diperlukan adalah laporan keuangan PT. Nusantara Depok Mulia tahun 2022 dan hasil dari penyebaran kuisioner kepada karyawan PT. Nusantara Depok Mulia.

### 3.3.2. Sumber Data Penelitian

Dalam penelitian ini sumber data yang digunakan yaitu data primer dan sekunder. Data primer merupakan data yang dikumpulkan dan diolah sendiri langsung dari objeknya. Pengumpulan data tersebut dilakukan secara khusus untuk mengatasi masalah riset yang sedang diteliti. Data ini dapat diperoleh dengan teknik kuisioner penelitian yang berisi seputar penilaian kinerja PT. Nusantara Depok Mulia. Data sekunder dalam penelitian ini bersumber dari laporan keuangan PT. Nusantara Depok Mulia tahun 2022, buku, jurnal, dan artikel yang berkaitan dengan topik penelitian.

### 3.4. Operasionalisasi Variabel

Operasionalisasi variabel berarti memberikan arti pada variabel dengan menetapkan kegiatan atau tindakan yang perlu untuk mengukur variabel tersebut. Pada dasarnya, variabel penelitian adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi mengenai hal yang sedang diteliti, kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2007).

Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel

Variabel	Indikator	Ukuran	Skala
<i>Balanced Scorecard</i>	Perspektif Keuangan	Net Profit Margin (NPM)	Rasio
		Return on Asset (ROA)	
		Return on Equity (ROE)	
	Perspektif Pelanggan	Memberikan citra yang baik kepada pelanggan	Ordinal
		Melayani pelanggan dengan ramah	
		Ketanggapan dalam menyelesaikan pelanggan	
		Cepat dalam menangani masalah yang terjadi	
		Variasi jasa yang diberikan kepada pelanggan	
	Perspektif Proses Bisnis Internal	Pengadaan aktivitas research and development oleh perusahaan	Ordinal
		Pengadaan evaluasi penanganan gangguan	
		Pelaksanaan uji coba internal	
	Perspektif Pembelajaran dan	Fasilitas yang menunjang karyawan	Ordinal
		Kemudahan karyawan untuk mengakses	

	Pertumbuhan	informasi yang dibutuhkan	
		Pengadaan rapat evaluasi yang rutin	
		Kompensasi untuk menunjang apresiasi karyawan yang berprestasi	

### 3.5. Metode Penarikan Sampel

Deni Dermawan (2014) dalam bukunya yang bertajuk *Metode Penelitian Kuantitatif* menjelaskan bahwa teknik pengambilan sampel kuantitatif dapat dibedakan menjadi dua macam, yakni sampel acak atau *random sampling/probability sampling*, dan sampel tidak acak atau *nonrandom sampling/nonprobability sampling*.

Metode penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *Nonrandom Sampling*, yakni *Convenience Sampling*, yang mana teknik penentuan sampel berdasarkan karyawan PT Nusantara Depok Mulia (anggota populasi) yang ditemui peneliti dan bersedia menjadi responden. Populasi yang ada pada PT. Nusantara Depok Mulia berjumlah 25 karyawan.

Menggunakan rumus slovin, maka sampel yang digunakan dengan taraf kesalahan sebesar 15% adalah:

$$n = \frac{N}{1 + (N \times e^2)}$$

$$n = \frac{25}{1 + (25 \times 0,15^2)}$$

$$n = 16$$

Keterangan:

n : ukuran sampel

N : Populasi

e : Error yang ditoleransi untuk ketidaktepatan penggunaan sampel sebagai

pengganti populasi (10-20%).

### **3.6. Metode Pengumpulan Data**

Untuk memperoleh data, peneliti menggunakan teknik pengumpulan data berupa dokumentasi yakni laporan keuangan tahunan atau annual report perusahaan PT. Nusantara Depok Mulia tahun 2022.

Peneliti juga menyebarkan kuesioner kepada karyawan PT. Nusantara Depok Mulia. Kuesioner dibagikan *melalui Google-form* kepada responden, diisi sesuai petunjuk yang diberikan, kemudian hasilnya dianalisis lebih lanjut dengan menggunakan metode yang sesuai dan mencari sumber pendukung lainnya seperti jurnal.

### **3.7. Uji Data**

Sebelum data diolah dan dianalisis, penting untuk melakukan pengujian kualitas data, termasuk pengujian validitas dan reliabilitas. Untuk melaksanakan pengujian validitas dan reliabilitas tersebut, peneliti menggunakan perangkat lunak SPSS (Statistical Package for the Social Sciences).

#### **3.7.1. Uji Validitas Data**

Uji validitas data atau uji validitas kuesioner merupakan langkah kritis dalam penelitian untuk memastikan bahwa alat pengukur yang digunakan dapat mengukur variabel yang dimaksud dengan akurat. Uji validitas ini mengonfirmasi apakah pertanyaan-pertanyaan atau item-item dalam kuesioner memang mengukur apa yang seharusnya diukur, atau dalam kata lain, sejauh mana alat pengukur itu valid dalam mengukur konstruk yang diinginkan.

Dalam konteks ini, metode yang digunakan untuk menguji validitas kuesioner adalah *Pearson Correlation*. *Pearson Correlation* digunakan untuk mengukur hubungan atau korelasi antara dua variabel. Dalam uji validitas kuesioner, *Pearson Correlation* digunakan untuk mengukur hubungan antara skor yang diperoleh dari setiap item dalam kuesioner dengan skor total atau

skala keseluruhan dari kuesioner itu sendiri.

Menurut Ghozali (2013), penilaian validitas suatu pertanyaan atau item dalam kuesioner dapat dilakukan dengan membandingkan nilai  $r$ -hitung (nilai korelasi *Pearson* yang dihitung dari data yang ada) dengan  $r$ -tabel (nilai korelasi *Pearson* yang diperoleh dari tabel distribusi nilai kritis *Pearson* untuk tingkat signifikansi tertentu).

1. Jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$ : Maka pertanyaan atau item dalam kuesioner tersebut dinyatakan valid. Artinya, ada korelasi yang signifikan antara jawaban pada item tersebut dengan keseluruhan konstruk atau variabel yang diukur oleh kuesioner.
2. Jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$ : Maka pertanyaan atau item dalam kuesioner tersebut dinyatakan tidak valid. Artinya, tidak terdapat korelasi yang signifikan antara jawaban pada item tersebut dengan konstruk yang dimaksud.

Penggunaan software SPSS (Statistical Package for the Social Science) mempermudah proses perhitungan  $r_{hitung}$  dan  $r_{tabel}$  serta interpretasi hasilnya. Dalam SPSS, peneliti dapat memasukkan data yang telah dikumpulkan dari kuesioner, melakukan analisis korelasi *Pearson* antara setiap item dengan skala keseluruhan, dan kemudian melihat nilai korelasi yang dihasilkan serta membandingkannya dengan nilai kritis ( $r_{tabel}$ ) berdasarkan tingkat signifikansi yang ditentukan sebelumnya.

Uji validitas kuesioner dengan menggunakan metode *Pearson Correlation* adalah langkah penting dalam memastikan bahwa kuesioner yang digunakan dalam penelitian memiliki akurasi yang memadai untuk mengukur variabel yang diinginkan. Dengan menggunakan kriteria yang tepat, peneliti dapat menentukan apakah setiap pertanyaan atau item dalam kuesioner layak digunakan atau perlu direvisi. Hasil dari uji validitas ini akan mempengaruhi keabsahan dan keandalan keseluruhan hasil penelitian yang dilakukan.

### 3.7.2. Uji Realibilitas Data

Tujuan dari uji reliabilitas data adalah untuk memastikan bahwa kuesioner yang disebarkan benar-benar mencerminkan indikator dari variabel yang diteliti. Menurut Ghozali, sebuah kuesioner dianggap reliabel atau andal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan menunjukkan konsistensi atau stabilitas dari waktu ke waktu (Jurnal, 2021).

Untuk menguji reabilitas, peneliti menggunakan metode statistik Cronbach Alpha dengan signifikansi yang digunakan sebesar 0,5 dimana jika nilai dari suatu variabel lebih besar dari 0,5 maka butir pertanyaan yang diajukan dalam pengukuran instrumen tersebut memiliki reabilitas yang memadai. Sebaliknya jika nilai Cronbach Alpha dari suatu variabel lebih kecil dari 0,5 maka butir pertanyaan tersebut tidak reliabel.

## 3.8. Metode Analisis Data

### 3.8.1. Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja perusahaan pada sisi finansial atau keuangan dapat dilihat dari siklus hidup bisnis perusahaan dan dengan menggunakan skala rasio fundamental berupa *Net Profit Margin* (NPM), *Return on Asset* (ROA) dan *Return on Equity* (ROE). Pentingnya ROA dalam perusahaan karena digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba bersih berdasarkan tingkat aset yang dimiliki (Saputra, 2022; Wiranthie & Putranto, 2020). ROE menggambarkan kemampuan perusahaan dalam mengelola modal untuk mendapatkan laba bersih (Almira & Wiagustini, 2002).

- a) *Net Profit Margin* (NPM), merupakan keuntungan penjualan setelah menghitung seluruh biaya dan pajak penghasilan dengan penjualan. Harahap (2007:304) menyebutkan bahwa rasio ini menunjukkan berapa besar presentase pendapatan bersih yang diperoleh dari setiap penjualan. Semakin besar rasio ini maka semakin baik kemampuan perusahaan dalam mendapatkan laba yang tinggi.



$$\text{NPM} = (\text{Laba bersih} / \text{Penjualan Bersih}) \times 100\%$$

b) *Return on Asset* (ROA) mengukur pengembalian atas total aktiva (aset) setelah bunga dari pajak. Hasil pengembalian total aktiva menunjukkan kinerja manajemen dalam menggunakan aktiva perusahaan untuk menghasilkan laba Sugiono (2009:80-81) menegaskan *Return on Asset* merupakan rasio yang mengukur tingkat pengembalian dari bisnis atas seluruh aset yang ada, atau rasio yang menggambarkan efisiensi pada dana yang digunakan dalam perusahaan. Semakin tinggi ROA, berarti perusahaan semakin mampu mendayagunakan aset dengan baik untuk memperoleh keuntungan.

$$\text{ROA} = (\text{Laba bersih} / \text{Total aset}) \times 100\%$$

c) *Return on Equity* (ROE) memperlihatkan sejauh mana perusahaan mengelola modal sendiri secara efektif dan mengukur tingkat keuntungan dari investasi yang telah dilakukan pemilik modal sendiri atau pemegang saham perusahaan. Semakin besar rasio ini semakin baik. Sugiono (2009:81) mengemukakan bahwa rasio ini mengukur tingkat pengembalian dari bisnis atau seluruh modal yang ada.

$$\text{ROE} = (\text{Laba bersih} / \text{Ekuitas}) \times 100\%$$

### 3.8.2 Perspektif Pelanggan

Pengukuran perspektif ini didapatkan melalui kuesioner yang telah disebar kepada karyawan PT Nusantara Depok Mulia. Data yang telah dikumpulkan kemudian diolah menggunakan *software* SPSS (*Statistical Package for the Social Science*) (Saputra et al., 2021) yang terlebih dahulu melalui beberapa tahap yaitu *Editing, Coding, Entry, Cleaning*, dan tabulasi data.

Untuk mengetahui tingkat kepuasannya, maka langkah analisis data yang dilakukan adalah :

1. Data kualitatif yang diperoleh dari kuesioner yang telah diisi diubah menjadi data kuantitatif dengan memberikan skor pada setiap jawaban. Penelitian ini menggunakan skala Likert sebagai alat ukur variabel, yang mengukur dengan pilihan jawaban seperti sangat setuju, setuju, netral, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Skor yang diberikan untuk masing-masing pilihan adalah 5, 4, 3, 2, dan 1.
2. Cara mengetahui bobot penilaian minimal dan maksimal perspektif keuangan perlu ditentukan dengan rumus:

$$\text{Skor tiap butir} \times \text{jumlah butir pertanyaan} \times \text{jumlah responden}$$

Maka, dengan menggunakan rumus di atas akan menghasilkan interval penilaian minimal dan maksimal perspektif pelanggan dengan rumus :

Pemberian skor maksimal atau sangat setuju (SS) yang diberi skor 5 :

$$= 5 \times 5 \times 16 = 400$$

Pemberian skor minimal atau sangat tidak setuju (STS) yang diberi skor 1 :

$$= 1 \times 5 \times 16 = 80$$

Dari hasil interval tersebut, maka:

= (hasil pemberian skor maksimal – hasil pemberian skor minimal) : skor maksimal yang diberikan

$$= (400 - 80) : 5$$

$$= 64 \text{ (panjang kelas interval).}$$

Maka dari interval di atas akan didapatkan mutu kelas interval yaitu:

Tabel 3.2 Mutu Kelas Interval Perspektif Pelanggan

No	Mutu	Interval	Kriteria
1	Sangat Tidak Setuju (STS)	80 - 144	Sangat Buruk
2	Tidak Setuju (TS)	145 - 209	Buruk
3	Netral (N)	210 - 274	Sedang
4	Setuju (S)	275 - 339	Baik
5	Sangat Setuju (SS)	340 - 404	Sangat Baik

Sumber: Data primer diolah (2024)

### 3.8.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Pengukuran perspektif ini didapatkan melalui kuesioner yang telah disebar kepada karyawan PT Nusantara Depok Mulia. Data yang telah dikumpulkan kemudian diolah menggunakan *software* SPSS (*Statistical Package for the Social Science*) (Saputra et al., 2021) yang terlebih dahulu melalui beberapa tahap yaitu *Editing, Coding, Entry, Cleaning*, dan Tabulasi Data.

Untuk mengetahui tingkat kepuasannya, maka langkah analisis data yang dilakukan adalah :

1. Data kualitatif yang diperoleh dari kuesioner yang telah diisi diubah menjadi data kuantitatif dengan memberikan skor pada setiap jawaban. Penelitian ini menggunakan skala Likert sebagai alat ukur variabel, yang mengukur dengan pilihan jawaban seperti sangat setuju, setuju, netral, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Skor yang diberikan untuk masing-masing pilihan adalah 5, 4, 3, 2, dan 1.
2. Cara mengetahui bobot penilaian minimal dan maksimal perspektif keuangan perlu ditentukan dengan rumus:

$$\text{Skor tiap butir} \times \text{jumlah butir pertanyaan} \times \text{jumlah responden}$$

Maka, dengan menggunakan rumus di atas akan menghasilkan interval penilaian minimal dan maksimal perspektif pelanggan dengan rumus :

Pemberian skor maksimal atau sangat setuju (SS) yang diberi skor 5 :

$$= 5 \times 3 \times 16 = 240$$

Pemberian skor minimal atau sangat tidak setuju (STS) yang diberi skor 1 :

$$= 1 \times 3 \times 16 = 48$$

Dari hasil interval tersebut, maka:

= (hasil pemberian skor maksimal – hasil pemberian skor minimal) : skor maksimal yang diberikan

$$= (240 - 48) : 5$$

$$= 38,4 \approx 38 \text{ (panjang kelas interval).}$$

Maka dari interval di atas akan didapatkan mutu kelas interval yaitu :

Tabel 3.3 Mutu Kelas Interval Perspektif Proses Bisnis Internal

No	Mutu	Interval	Kriteria
1	Sangat Tidak Setuju (STS)	48 - 86	Sangat Buruk
2	Tidak Setuju (TS)	87 - 125	Buruk
3	Netral (N)	126 - 164	Sedang
4	Setuju (S)	165 - 203	Baik
5	Sangat Setuju (SS)	204 - 244	Sangat Baik

Sumber: Data primer diolah (2024)

#### 3.8.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pengukuran perspektif ini didapatkan melalui kuesioner yang telah disebar kepada karyawan PT Nusantara Depok Mulia. Data yang telah dikumpulkan kemudian diolah menggunakan *software SPSS (Statistical Package for the Social Science)* (Saputra et al., 2021) yang terlebih dahulu melalui beberapa tahap yaitu *Editing, Coding, Entry, Cleaning*, dan Tabulasi Data.

Untuk mengetahui tingkat kepuasannya, maka langkah analisis data yang dilakukan adalah :

1. Data kualitatif yang diperoleh dari kuesioner yang telah diisi diubah menjadi data kuantitatif dengan memberikan skor pada setiap jawaban. Penelitian ini menggunakan skala Likert sebagai alat ukur variabel, yang mengukur dengan pilihan jawaban seperti sangat setuju, setuju, netral, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Skor yang diberikan untuk masing-masing pilihan adalah 5, 4, 3, 2, dan 1.
2. Cara mengetahui bobot penilaian minimal dan maksimal perspektif keuangan perlu ditentukan dengan rumus:

$$\text{Skor tiap butir} \times \text{jumlah butir pertanyaan} \times \text{jumlah responden}$$

Maka, dengan menggunakan rumus di atas akan menghasilkan interval penilaian minimal dan maksimal perspektif pelanggan dengan rumus :

Pemberian skor maksimal atau sangat setuju (SS) yang diberi skor 5 :

$$= 5 \times 4 \times 16 = 320$$

Pemberian skor minimal atau sangat tidak setuju (STS) yang diberi skor 1 :

$$= 1 \times 4 \times 16 = 64$$

Dari hasil interval tersebut, maka:

= (hasil pemberian skor maksimal – hasil pemberian skor minimal) : skor maksimal yang diberikan

$$= (320 - 53) : 5$$

$$= 51,2 \quad 51 \text{ (panjang kelas interval).}$$

Maka dari interval di atas akan didapatkan mutu kelas interval yaitu:

Tabel 3.4. Mutu Kelas Interval Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

No	Mutu	Interval	Kriteria
1	Sangat Tidak Setuju (STS)	64 - 115	Sangat Buruk
2	Tidak Setuju (TS)	116 - 167	Buruk
3	Netral (N)	168 - 220	Sedang
4	Setuju (S)	221 - 272	Baik
5	Sangat Setuju (SS)	273 - 324	Sangat Baik

Sumber: Data primer diolah (2024)

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN**

#### **4.1 Gambaran Umum lokasi penelitian**

##### **4.1.1. Sejarah Singkat Perusahaan**

Pembangunan infrastruktur memainkan peran yang sangat krusial dalam upaya mewujudkan pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan serta peningkatan kualitas hidup masyarakat di Indonesia. Namun, kesuksesan dalam pembangunan infrastruktur tidak hanya bergantung pada pelaksanaan fisik proyek, melainkan juga memerlukan perencanaan yang matang serta kepatuhan yang ketat terhadap berbagai peraturan dan regulasi yang telah disusun dengan cermat oleh para pemangku kebijakan yang berkompeten di berbagai instansi pemerintah. Tanpa adanya perencanaan yang andal serta pemenuhan aturan yang berlaku, proses pembangunan infrastruktur dapat menimbulkan berbagai masalah yang serius, baik bagi lingkungan sekitar maupun bagi kenyamanan, kesehatan, serta keselamatan masyarakat umum. Dampak negatif ini tidak hanya dirasakan oleh pengguna akhir dari bangunan tersebut tetapi juga dapat mempengaruhi publik yang berada di sekitar lokasi pembangunan.

Menanggapi permasalahan tersebut, PT Nusantara Depok Mulia telah berkomitmen untuk menawarkan solusi yang efektif dan profesional dalam bidang konsultasi infrastruktur. Sejak didirikan, PT Nusantara Depok Mulia berupaya untuk memberikan layanan konsultasi yang handal dan kompeten kepada setiap individu atau pihak yang memiliki keinginan untuk melakukan pembangunan infrastruktur, dengan tujuan utama untuk memastikan bahwa setiap proyek pembangunan dapat dilaksanakan dengan standar yang tinggi dan sesuai dengan ketentuan peraturan yang berlaku.

Menyadari tantangan-tantangan yang ada, PT Nusantara Depok Mulia menginisiasi pembentukan badan hukum yang secara spesifik ditujukan untuk menjawab berbagai peluang kerja di sektor infrastruktur. Dalam konteks ini,

perusahaan ini melihat adanya penurunan peluang usaha yang semakin nyata di tengah dinamika kehidupan modern yang semakin kompetitif. Oleh karena itu, sejak tahun 2019, PT Nusantara Depok Mulia mengambil langkah strategis untuk memanfaatkan kesempatan tersebut dengan menghadirkan solusi-solusi inovatif.

Para pendiri PT Nusantara Depok Mulia memiliki latar belakang pendidikan yang solid dan beragam, berasal dari berbagai disiplin ilmu teknik yang diperoleh dari berbagai perguruan tinggi terkemuka. Keempat pendiri tersebut adalah Okto, Bernard, Yusril, dan Emanuel, yang masing-masing memiliki keahlian dalam bidang teknik sipil, perencanaan wilayah dan kota, arsitektur, serta teknik mesin. Dengan pengalaman profesional yang luas serta pengetahuan mendalam dalam bidang keahlian mereka, keempat pendiri ini sepakat untuk mendirikan sebuah perusahaan yang fokus pada konsultasi perencanaan, pengawasan, serta perizinan untuk pembangunan gedung.

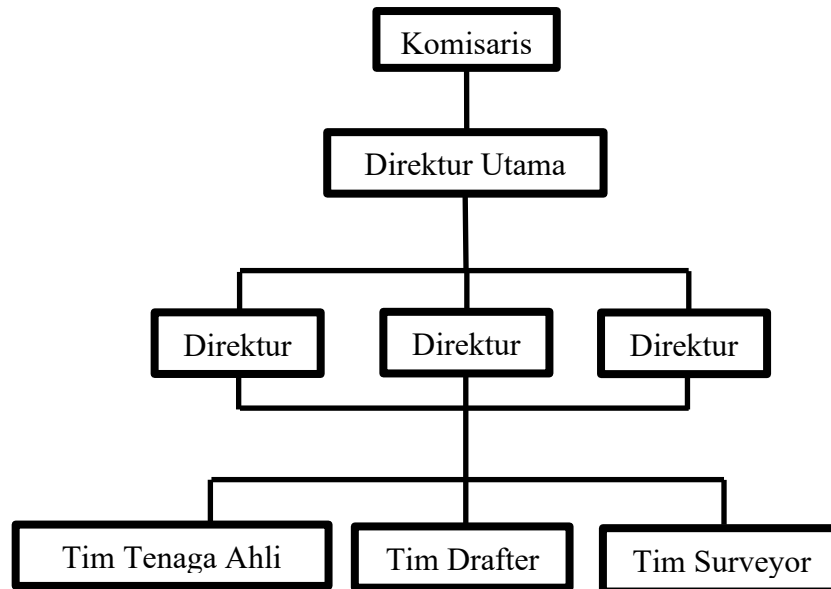
Lokasi perusahaan yang strategis di Depok, yang terletak di tengah kawasan Jabodetabek, memberikan akses yang mudah dan efisien ke berbagai instansi pemerintahan. Hal ini sangat menguntungkan bagi proses administrasi perizinan dan koordinasi dengan pihak-pihak terkait dalam setiap proyek pembangunan infrastruktur. Pada awal tahun 2022, PT Nusantara Depok Mulia berhasil mendapatkan legalitas sebagai badan hukum resmi, dan mulai menjalankan operasionalnya secara efektif pada akhir tahun 2022 hingga saat ini.

Melalui berbagai upaya yang dilakukan, PT Nusantara Depok Mulia berharap dapat memberikan kontribusi yang signifikan dalam menjawab tantangan-tantangan yang ada, seperti kurangnya peluang lapangan pekerjaan bagi generasi muda. Selain itu, perusahaan ini berkomitmen untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat melalui kontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi daerah dan negara melalui kewajiban perpajakan. PT Nusantara Depok Mulia bertekad untuk melaksanakan perencanaan dan pembangunan infrastruktur yang tidak hanya responsif terhadap tuntutan zaman, tetapi juga memastikan bahwa



setiap proyek yang dilakukan nyaman, sehat, dan sepenuhnya patuh pada peraturan yang berlaku di setiap daerah.

#### 4.1.2. Struktur Organisasi Perusahaan



Gambar 4.1. Stuktur Organisasi PT Nusantara Depok Mulia

#### 4.2. Hasil Pengumpulan Data

Terdapat dua jenis data yang diperlukan untuk mendukung penelitian ini, yakni data primer; yaitu sumber data penelitian yang diperoleh peneliti melalui kuesioner, dan data sekunder yakni data laporan keuangan PT Nusantara Depok Mulia tahun 2022.

Peneliti menyebarkan kuesioner yang berisi butir-butir pernyataan untuk 3 (tiga) variabel *Balanced Scorecard*, yakni Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan; kepada para responden PT Nusantara Depok Mulia melalui *Whatsapp* dengan menyebarkan tautan kuisisioner *Google form*. Karakteristik responden dalam penelitian ini terbagi dalam beberapa kategori, yaitu: *gender* (jenis kelamin), usia, pendidikan terakhir, dan jabatan.

Dalam penelitian ini, jumlah kuesioner yang disebar sebanyak 16 eksemplar dari tanggal 11 hingga 30 Maret 2024. Kuesioner yang kembali adalah sejumlah yang sama, yaitu 16 eksemplar (*response rate* 100 persen). Rincian perolehan kuesioner dalam penelitian ini ditunjukkan pada tabel 4.1.

Tabel 4.1. Tingkat Pengembalian Kuisioner

No	Keterangan	Karyawan	Peresentase
1	Jumlah Kuesioner Yang Disebar	16	100%
2	Jumlah Kuesioner Yang Berkumpul	16	100%
3	Jumlah Yang Dapat Diolah	16	100%

Sumber: Data primer diolah (2024)

#### 4.2.1. Deskripsi Profil Responden

Menurut hasil pengolahan kuesioner yang dilakukan maka diperoleh profil responden sebagai berikut:

##### 4.2.1.1. Responden Menurut Jenis Kelamin

Berdasarkan jumlah kuesioner yang dianalisis diperoleh responden berjenis kelamin pria sebanyak 25 orang (83,3 persen) dan responden wanita sebanyak 5 orang (16,7 persen). Data responden berdasarkan gender (jenis kelamin) dapat dilihat pada tabel 4.2.

Tabel 4.2. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persen
Laki-laki	12	75%
Perempuan	4	25%
Total	16	100%

Sumber: Data primer diolah (2024)

##### 4.2.1.2. Responden Menurut Usia

Berdasarkan kriteria responden yang digunakan sebagai subyek penelitian, menunjukkan bahwa jumlah responden sebesar 16 didapatkan hasil rata rata usia

pekerja di PT Nusantara Depok Mulia adalah Usia <20 tahun berjumlah 2 orang atau 12,50%, usia 20-30 tahun berjumlah 12 orang atau 75% dan usia di atas >30 tahun berjumlah 2 orang atau 12,50%, maka dapat diketahui pekerja yang paling banyak berusia 20-30 tahun.

Tabel 4.3. Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah	Persen
<20 tahun	2	12,50%
20 - 30 tahun	12	75%
>30 tahun	2	12,50%
Total	16	100%

Sumber: Data primer diolah (2024)

#### 4.2.1.3. Responden Menurut Pendidikan Terakhir

Tabel 4.4. Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Jumlah	Persen
Diploma	1	6%
Sarjana (S1)	14	88%
Master (S2)	1	6%
Doktor (S3)	0	0%
Total	16	100%

Sumber: Data primer diolah (2024)

Berdasarkan jumlah kuesioner yang dianalisis diperoleh responden sebesar 16 didapatkan hasil rata-rata pendidikan terakhir pegawai di PT Hariara Bona Perkasa adalah Diploma (D3) sejumlah 7 orang atau 23,3% Strata 1 atau sarjana sejumlah 14 orang atau 76,7% dan strata 2 atau (S2) tidak ada. Maka dapat diketahui yang mempunyai nilai tertinggi adalah Strata 1 (S1), jadi mayoritas pendidikan terakhir pegawai pada PT Nusantara Depok Mulia adalah Strata 1 (S1).

#### 4.2.1.4. Responden Menurut Jabatan Saat Ini

Tabel 4.5. Responden Berdasarkan Jabatan Saat Ini

Jabatan Saat Ini	Jumlah	Persen
Direktur	3	18,75%

Tenaga Ahli Arsitek	1	6,25%
Tenaga ahli Mekanikal	1	6,25%
Tenaga Ahli Elektrikal	1	6,25%
Tenaga Ahli Struktur	1	6,25%
Drafter	4	25%
Koordinator Tim Survei Lapangan	1	6,25%
Anggota Tim Survei Lapangan	4	25%
Total	16	100%

Sumber: Data primer diolah (2024)

Berdasarkan tabel 4.5., dapat dilihat bahwa tingkat jabatan responden terbanyak adalah sebagai *Drafter* dan Anggota Tim Survei Lapangan, yaitu masing-masing sebanyak 4 orang atau 25%, lalu Direktur sebanyak 3 orang atau 18,75%, Koordinator Tim Survei Lapangan, Tenaga Ahli Arsitek, Tenaga Ahli Mekanikal, Tenaga Ahli Elektrikal, dan Tenaga Ahli Struktur, masing-masing sebanyak 1 orang atau 6,25%.

### 4.3. Analisis Data

#### 4.3.1. Uji Kualitas Data

Peneliti terlebih dahulu melakukan uji coba terhadap kuisisioner (alat ukur) yang diberikan kepada para responden. Uji coba ini dilakukan untuk mengetahui kelayakan instrumen. Adapun alat yang digunakan dalam pengujian analisis uji coba instrumen meliputi validitas dan realibilitas.

##### 4.3.1.1. Uji Validitas Data

Dalam penelitian ilmiah, salah satu langkah penting yang harus dilakukan adalah melakukan uji validitas data untuk memastikan keakuratan alat pengukur yang akan digunakan dalam pengumpulan data. Uji validitas bertujuan untuk menilai sejauh mana instrumen pengukuran, seperti angket atau kuesioner, mampu mengukur apa yang sebenarnya ingin diukur sesuai dengan tujuan penelitian. Salah satu metode yang umum digunakan dalam uji validitas ini adalah metode *Pearson Correlation*, yang dilakukan dengan bantuan *software* statistik seperti SPSS versi 26 (Statistical Package for the Social Sciences). Metode ini mengukur kekuatan dan arah hubungan linear

antara dua variabel, dalam hal ini antara hasil pengukuran dari butir-butir angket dengan konstruk yang ingin diukur.

Proses analisis dimulai dengan menghitung nilai *Pearson correlation coefficient* atau r-hitung untuk setiap butir angket, yang kemudian dibandingkan dengan nilai r-tabel pada taraf signifikansi 5%. Nilai r-tabel merupakan nilai ambang batas yang diperoleh dari tabel distribusi *Pearson correlation* berdasarkan ukuran sampel dan taraf signifikansi yang ditetapkan. Jika nilai r-hitung lebih besar dari r-tabel, maka butir instrumen tersebut dianggap valid, yang berarti bahwa butir tersebut efektif dalam mengukur variabel yang dimaksud. Sebaliknya, jika nilai r-hitung lebih kecil dari r-tabel, maka butir instrumen tersebut dianggap tidak valid, menunjukkan bahwa butir tersebut tidak memenuhi syarat sebagai alat pengukur yang tepat untuk konstruk yang diukur. Proses ini merujuk pada pedoman yang dijelaskan oleh Ghazali dalam bukunya yang diterbitkan pada tahun 2013, yang menekankan pentingnya evaluasi validitas dalam memastikan bahwa instrumen penelitian memiliki kualitas yang baik. Dengan demikian, uji validitas ini merupakan tahap krusial dalam pengembangan dan evaluasi instrumen penelitian, yang memastikan bahwa data yang dikumpulkan dapat diandalkan dan hasil penelitian dapat dipercaya.

Hasil pengujian validitas ditunjukkan dalam tabel berikut:

Tabel 4.6. Hasil Uji Validitas Variabel Perspektif Pelanggan (X2)

Variabel	Rhitung	Rtabel	Keterangan
X2.1	0,628	0,497	Valid
X2.2	0,826	0,497	Valid
X2.3	0,596	0,497	Valid
X2.4	0,498	0,497	Valid
X2.5	0,727	0,497	Valid

Sumber: Pengolahan data primer SPSS 25 (2024)

Berdasarkan informasi yang tertera dalam Tabel 4.6, proses uji validitas yang telah dilakukan untuk mengevaluasi perspektif pelanggan di PT

Nusantara Depok Mulia memberikan hasil yang sangat positif. Uji validitas ini dilakukan dengan membagikan kuesioner yang berisi enam pertanyaan spesifik terkait perspektif pelanggan kepada 16 orang pegawai perusahaan. Metode yang digunakan dalam uji validitas ini adalah dengan membandingkan nilai r-hitung dengan nilai r-tabel pada taraf signifikansi 5% atau 0,05.

Dari hasil uji validitas yang tercatat dalam Tabel 4.6, dapat dilihat bahwa semua butir pertanyaan dari kuesioner yang dikirimkan kepada pegawai PT Nusantara Depok Mulia memiliki nilai r-hitung yang lebih besar daripada r-tabel. Hal ini menunjukkan bahwa setiap pertanyaan dalam kuesioner tersebut memiliki tingkat validitas yang tinggi dan memenuhi kriteria untuk digunakan dalam penelitian. Dengan kata lain, data yang dikumpulkan melalui kuesioner tersebut secara statistik terbukti dapat menggambarkan dengan akurat perspektif pelanggan yang diukur.

Dengan demikian, hasil uji validitas ini menunjukkan bahwa alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini—dalam hal ini kuesioner tentang perspektif pelanggan—telah terbukti valid dan dapat diandalkan. Validitas ini penting karena memastikan bahwa kuesioner benar-benar mampu mengukur variabel yang ingin dikaji yaitu perspektif pelanggan terhadap PT Nusantara Depok Mulia. Validitas yang tinggi dari kuesioner ini memberikan keyakinan bahwa data yang diperoleh adalah representatif dan dapat digunakan untuk melakukan analisis yang akurat serta untuk menarik kesimpulan yang sah tentang bagaimana pelanggan melihat dan menilai perusahaan.

Secara keseluruhan, berdasarkan uji validitas yang dilakukan, semua butir pertanyaan dalam kuesioner untuk perspektif pelanggan telah dinyatakan valid. Ini berarti bahwa kuesioner ini dapat diandalkan untuk menggambarkan pandangan dan persepsi pelanggan tentang kualitas layanan yang diberikan oleh PT Nusantara Depok Mulia. Dengan kata lain, penelitian ini memiliki dasar yang solid berkat keberhasilan uji validitas ini, sehingga hasil penelitian yang diperoleh bisa dipercaya dan digunakan untuk langkah-langkah strategis

selanjutnya dalam meningkatkan kualitas layanan pelanggan di PT Nusantara Depok Mulia.

Tabel 4.7. Hasil Uji Validitas Variabel Perspektif Proses Bisnis Internal (X3)

<b>Variabel</b>	<b>Rhitung</b>	<b>Rtabel</b>	<b>Keterangan</b>
X <sub>3.1</sub>	0,505	0,497	<b>Valid</b>
X <sub>3.2</sub>	0,681	0,497	<b>Valid</b>
X <sub>3.3</sub>	0,586	0,497	<b>Valid</b>

Sumber: Pengolahan data primer SPSS 25 (2024)

Berdasarkan data yang disajikan dalam Tabel 4.7, hasil uji validitas yang dilakukan untuk mengevaluasi perspektif proses bisnis internal di PT Nusantara Depok Mulia menunjukkan hasil yang sangat memuaskan dan dapat diandalkan. Proses uji validitas ini melibatkan distribusi kuesioner yang dirancang khusus untuk mengukur perspektif proses bisnis internal kepada sejumlah 16 pegawai PT Nusantara Depok Mulia, dengan total enam pertanyaan yang berfokus pada berbagai aspek terkait proses internal perusahaan.

Dalam hal ini, r-hitung yang diperoleh dari analisis menunjukkan angka yang lebih besar dibandingkan dengan nilai r-tabel pada taraf signifikansi 5% atau 0,05 untuk setiap butir pertanyaan dalam kuesioner. Hal ini menandakan bahwa setiap pertanyaan dalam kuesioner memiliki tingkat validitas yang tinggi dan dapat diandalkan untuk digunakan dalam penelitian ini. Dengan kata lain, semua butir pertanyaan yang digunakan dalam kuesioner ini telah terbukti secara statistik valid, yang berarti bahwa pertanyaan-pertanyaan tersebut efektif dalam mengukur perspektif proses bisnis internal di PT Nusantara Depok Mulia.

Dengan hasil uji validitas ini, dapat dikatakan bahwa kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini adalah alat ukur yang valid dan layak untuk diterapkan dalam konteks penelitian ini. Validitas yang tinggi dari kuesioner memastikan bahwa instrumen penelitian ini mampu mengukur variabel yang dimaksud secara akurat, yaitu perspektif tentang proses bisnis internal PT

Nusantara Depok Mulia. Keberhasilan uji validitas ini memberikan dasar yang kuat bagi analisis data lebih lanjut, yang nantinya akan digunakan untuk menarik kesimpulan yang sah mengenai efektivitas dan efisiensi proses bisnis internal perusahaan.

Secara keseluruhan, hasil uji validitas yang tercermin dalam Tabel 4.7 menunjukkan bahwa semua butir pertanyaan yang ada dalam kuesioner untuk perspektif proses bisnis internal telah memenuhi kriteria validitas yang diperlukan. Ini berarti bahwa data yang diperoleh dari kuesioner ini dapat dianggap valid dan sah untuk digunakan dalam penelitian, serta memberikan informasi yang akurat dan relevan mengenai bagaimana pegawai menilai berbagai aspek dari proses bisnis internal di PT Nusantara Depok Mulia.

Tabel 4.8. Hasil Uji Validitas Variabel Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (X4)

<b>Variabel</b>	<b>Rhitung</b>	<b>Rtabel</b>	<b>Keterangan</b>
X4.1	0,770	0,497	<b>Valid</b>
X4.2	0,817	0,497	<b>Valid</b>
X4.3	0,705	0,497	<b>Valid</b>
X4.4	0,853	0,497	<b>Valid</b>

Sumber: Pengolahan data primer SPSS 25 (2024)

Berdasarkan informasi yang disajikan dalam Tabel 4.8, dapat dilakukan analisis mendalam mengenai hasil uji validitas untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan di PT Nusantara Depok Mulia. Uji validitas ini dilakukan untuk mengevaluasi enam butir pertanyaan yang dirancang khusus untuk mengukur berbagai aspek dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan karyawan di perusahaan. Sebanyak 16 pegawai PT Nusantara Depok Mulia menjadi responden dalam penelitian ini, dan hasil kuesioner yang mereka isi dianalisis menggunakan metode uji validitas yang melibatkan perhitungan nilai r-hitung dan perbandingannya dengan nilai r-tabel pada taraf signifikansi 5% atau 0,05.



Hasil analisis yang ditunjukkan dalam Tabel 4.8 mengungkapkan bahwa nilai  $r$ -hitung untuk semua enam pertanyaan yang termasuk dalam kuesioner perspektif pembelajaran dan pertumbuhan lebih besar daripada nilai  $r$ -tabel pada taraf signifikansi 5% atau 0,05. Hal ini mengindikasikan bahwa setiap butir pertanyaan dalam kuesioner tersebut memiliki tingkat validitas yang tinggi dan memenuhi syarat untuk digunakan dalam penelitian ini. Secara spesifik, nilai  $r$ -hitung yang lebih besar daripada  $r$ -tabel menunjukkan bahwa setiap pertanyaan di dalam kuesioner efektif dalam menggambarkan variabel yang dimaksud, yaitu bagaimana pembelajaran dan pertumbuhan karyawan di PT Nusantara Depok Mulia dapat dievaluasi.

Hasil yang tercermin dalam Tabel 4.8 menegaskan bahwa alat ukur ini, dalam bentuk kuesioner tentang pembelajaran dan pertumbuhan, telah terbukti valid dan layak untuk digunakan dalam penelitian. Kriteria validitas ini penting untuk memastikan bahwa instrumen penelitian yang digunakan mampu mengukur variabel yang dimaksud dengan akurat, serta menghasilkan data yang dapat diandalkan untuk analisis lebih lanjut. Validitas tinggi dari kuesioner ini memberikan keyakinan bahwa data yang dikumpulkan adalah representatif dan relevan untuk mengevaluasi aspek-aspek pembelajaran dan pertumbuhan di PT Nusantara Depok Mulia.

Oleh karena itu, dari hasil uji validitas yang dipaparkan dalam Tabel 4.8, dapat disimpulkan bahwa semua butir pertanyaan dalam kuesioner untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan telah memenuhi standar validitas yang diperlukan untuk penelitian ini. Ini menandakan bahwa kuesioner ini adalah alat ukur yang sah dan dapat diandalkan, yang dapat digunakan untuk mengumpulkan data yang diperlukan untuk menganalisis dan mengevaluasi perspektif pembelajaran dan pertumbuhan di PT Nusantara Depok Mulia dengan cara yang akurat dan komprehensif.

#### 4.3.1.2. Uji Reabilitas Data

Tujuan melakukan uji reabilitas data adalah untuk mengukur alat ukur (kuesioner) yang disebarkan merupakan indikator dari variabel yang diteliti

(reliabel). Menurut Ghozali suatu kuesioner dikatakan reliable atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Jurnal, 2021).

Untuk menguji reabilitas, peneliti menggunakan metode statistik Cronbach Alpha dengan signifikansi yang digunakan sebesar 0,5 dimana jika nilai dari suatu variabel lebih besar dari 0,5 maka butir pertanyaan yang diajukan dalam pengukuran instrumen tersebut memiliki reabilitas yang memadai. Sebaliknya jika nilai Cronbach Alpha dari suatu variabel lebih kecil dari 0,5 maka butir pertanyaan tersebut tidak reliabel.

Tabel 4.9. Hasil Uji Reabilitas 3 Variabel (X2, X3, X4)

Variabel	Jumlah butir pertanyaan	Cronbach's Alpha	Keterangan
Perspektif Pelanggan (X2)	5	0,656	<b>Reliabel</b>
Perspektif Proses Bisnis Internal (X3)	3	0,547	<b>Reliabel</b>
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (X4)	4	0,796	<b>Reliabel</b>

Sumber: Pengolahan data primer SPSS 25 (2024)

Berdasarkan data yang disajikan dalam tabel 4.9, hasil uji reliabilitas untuk tiga perspektif dalam kinerja PT Nusantara Depok Mulia, yaitu perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, menunjukkan hasil yang baik. Uji reliabilitas ini dilakukan dengan menggunakan *cronbach's alpha* sebagai alat ukur untuk menilai konsistensi internal dari kuesioner yang dibagikan kepada karyawan PT Nusantara Depok Mulia. Hasil dari uji ini memberikan indikasi apakah item-item dalam kuesioner tersebut dapat diandalkan dalam mengukur variabel yang dimaksud.

Dalam penelitian ini, *cronbach's alpha* untuk ketiga perspektif diukur dan hasilnya dibandingkan dengan tingkat signifikansi 50% atau 0,05. Hasil

perhitungan *cronbach's alpha* untuk ketiga perspektif tersebut adalah sebagai berikut:

A. Perspektif Pelanggan ( $\alpha = 0,656$ )

Dengan nilai *cronbach's alpha* sebesar 0,656, perspektif pelanggan menunjukkan konsistensi internal yang memadai. Nilai ini melebihi ambang batas 0,5, yang menunjukkan bahwa kuesioner yang digunakan untuk menilai perspektif pelanggan memiliki tingkat reliabilitas yang cukup baik. Artinya, item-item dalam kuesioner dapat diandalkan untuk mengukur persepsi pelanggan terhadap layanan yang diberikan oleh PT Nusantara Depok Mulia. Hasil ini mengindikasikan bahwa kuesioner yang digunakan untuk mengukur kepuasan pelanggan secara konsisten menggambarkan variabel yang diukur, dan data yang dihasilkan dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut dalam penelitian.

B. Perspektif Proses Bisnis Internal ( $\alpha = 0,547$ )

Dengan nilai *cronbach's alpha* sebesar 0,547 menunjukkan bahwa perspektif proses bisnis interna juga memiliki konsistensi internal yang memadai, meskipun berada di batas minimal dari kriteria yang diharapkan. Nilai ini menunjukkan bahwa item-item dalam kuesioner tersebut relatif stabil dan dapat diandalkan untuk mengukur proses internal perusahaan, meskipun ada ruang untuk perbaikan dalam hal meningkatkan reliabilitas kuesioner ini. Peneliti dapat mempertimbangkan untuk melakukan analisis lebih lanjut terhadap item-item yang ada untuk memastikan bahwa seluruh aspek dari proses bisnis internal diukur secara efektif dan konsisten.

C. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan ( $\alpha = 0,796$ )

Dengan nilai *cronbach's alpha* yang tinggi sebesar 0,796, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan konsistensi internal

yang sangat baik. Nilai ini jauh melebihi ambang batas 0,5, menunjukkan bahwa kuesioner yang digunakan dalam perspektif ini sangat reliabel dan dapat diandalkan untuk mengukur variabel yang berkaitan dengan pertumbuhan dan pengembangan karyawan di PT Nusantara Depok Mulia. Data yang diperoleh dari kuesioner ini dapat memberikan wawasan yang valid tentang efektivitas program pembelajaran dan pertumbuhan di perusahaan.

Secara keseluruhan, hasil uji reliabilitas yang diperoleh untuk ketiga perspektif—pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan—menunjukkan bahwa kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini memiliki reliabilitas yang memadai untuk digunakan dalam penelitian. Cronbach's alpha untuk setiap perspektif menunjukkan bahwa item-item dalam kuesioner dapat diandalkan dalam mengukur variabel yang dimaksud dengan konsistensi internal yang baik, dengan catatan bahwa ada peluang untuk melakukan penyempurnaan lebih lanjut, terutama untuk perspektif yang memiliki nilai mendekati batas bawah.

#### 4.4. Hasil Analisis Data

Kinerja perusahaan PT. Nusantara Depok Mulia dalam penelitian ini diukur menggunakan empat perspektif metode *balanced scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

##### 4.4.1. Perspektif Keuangan PT Nusantara Depok Mulia

Analisis perspektif keuangan dilakukan dengan menggunakan data laporan keuangan PT. Nusantara Depok Mulia tahun 2022.

Tabel 4.10. Laporan Posisi Keuangan

Keterangan	Tahun 2022
Total Aset	215.860.220
Total Liabilitas	106.530.970

Total Ekuitas	109.329.250
Total Liabilitas dan Ekuitas	215.860.220

Sumber: Laporan keuangan PT. Nusantara Depok Mulia

Tabel 4.11. Laporan Laba Rugi dan Penghasilan Komprehensif Lain

Keterangan	Tahun 2022
Pendapatan	276.563.201
Beban Pendapatan	(129.352.400)
Laba Bruto	147.210.801
Beban-beban	
Beban Umum dan Administrasi	(31.523.450)
Beban Operasi Lainnya	(5.275.200)
Pendapatan Operasi Lainnya	1.004.630
Laba Usaha	111.416.781
Penghasilan (Beban) Lain-lain	
Penghasilan Keuangan	25.755.800
Beban Pajak Atas Penghasilan Keuangan	(3.963.950)
Biaya Keuangan	(126.503.900)
Laba (Rugi) Sebelum Beban Pajak Penghasilan	6.704.731
Beban Pajak Penghasilan	(6.034.700)
Laba Tahun Berjalan	670.031
Penghasilan Komprehensif Lain	
Rugi Pengukuran Kembali Atas Liabilitas Imbalan Kerja	(497.500)
Laba (Rugi) Neto Tahun Berjalan	172.531

Sumber: Laporan keuangan PT. Nusantara Depok Mulia

Menggunakan alat ukur sebagai berikut:

a. Net Profit Margin

$$NPM = \frac{\text{Laba bersih setelah pajak}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

$$NPM = \frac{172.531}{276.563.201} \times 100\% = 0,06\%$$

Rasio Net Profit Margin (NPM) adalah salah satu ukuran keuangan yang sangat penting dalam menilai seberapa efektif sebuah perusahaan dalam menghasilkan laba bersih dari total penjualan yang dilakukan. Menurut Bastian dan Suhardjono dalam karya mereka yang diterbitkan pada tahun 2006, NPM mengukur proporsi laba bersih perusahaan terhadap pendapatan penjualannya, yang mencerminkan seberapa baik perusahaan mengelola biaya dan pengeluaran operasionalnya untuk mencapai keuntungan. Dalam konteks ini, semakin tinggi nilai NPM yang dicapai oleh sebuah perusahaan, maka semakin produktif dan efisien perusahaan tersebut dalam mengubah pendapatan menjadi laba bersih. Hal ini, pada gilirannya, dapat meningkatkan kepercayaan investor, yang cenderung lebih tertarik untuk menanamkan modal mereka pada perusahaan yang menunjukkan kinerja keuangan yang solid dan menguntungkan.

Berdasarkan Surat Edaran Bank Indonesia No. 6/23/DPNP, standar rata-rata NPM menurut BI yaitu lebih dari 5%. Angka ini sering dijadikan sebagai tolok ukur atau benchmark untuk menilai apakah perusahaan telah mencapai efisiensi dalam operasionalnya dan menghasilkan laba yang memadai dari penjualannya. Dengan kata lain, nilai NPM yang tinggi menunjukkan bahwa perusahaan tidak hanya mampu menjual produk atau layanan mereka dengan baik tetapi juga mampu mengelola biaya dan pengeluaran untuk menghasilkan laba yang memuaskan.

Namun, berdasarkan hasil perhitungan rasio NPM untuk laporan keuangan PT. Nusantara Depok Mulia pada tahun 2022, terlihat bahwa angka NPM perusahaan tersebut adalah sebesar 0,06%. Angka ini sangat jauh di bawah standar atau *benchmark* yang telah ditetapkan, yaitu 5%. Hasil ini menunjukkan bahwa, dalam periode tersebut, PT. Nusantara Depok Mulia belum berhasil mencapai tingkat produktivitas dan efisiensi yang diharapkan. Angka NPM yang rendah ini mencerminkan bahwa perusahaan menghadapi tantangan dalam mengelola biaya dan pengeluaran mereka, yang berdampak pada rendahnya laba bersih yang dihasilkan dari total penjualannya. Dengan demikian, performa keuangan PT. Nusantara Depok Mulia pada tahun 2022,

jika dilihat dari perspektif rasio NPM, menunjukkan adanya ruang perbaikan yang signifikan dalam upaya untuk meningkatkan efisiensi operasional dan menarik lebih banyak investor melalui peningkatan kinerja keuangan yang lebih baik.

b. Return on Asset

$$ROA = \frac{\text{Laba bersih setelah pajak}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

$$ROA = \frac{172.531}{215.860.220} \times 100\% = 0,07\%$$

Rasio *Return on Assets* (ROA) adalah salah satu alat ukur kinerja keuangan yang krusial dalam menilai seberapa efisien dan produktif sebuah perusahaan dalam memanfaatkan aset-aset yang dimilikinya untuk menghasilkan laba. Secara umum, ROA mengukur seberapa banyak laba bersih yang dihasilkan perusahaan dari total aset yang dimilikinya, dan sering digunakan sebagai indikator utama untuk menilai efektivitas manajemen dalam mengelola sumber daya perusahaan. Menurut prinsip dasar dalam analisis keuangan, semakin tinggi nilai ROA, maka semakin baik perusahaan dalam mengkonversi aset-aset yang dimilikinya menjadi laba. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan tidak hanya mampu mengelola asetnya dengan baik, tetapi juga mampu menghasilkan keuntungan yang signifikan dari investasi dalam aset tersebut.

Sebaliknya, nilai ROA yang rendah dapat mengindikasikan sejumlah masalah potensial dalam manajemen aset perusahaan. Misalnya, ROA yang rendah mungkin menunjukkan bahwa perusahaan tidak memanfaatkan aset-asetnya secara efisien atau bahwa laba yang diperoleh dari investasi dalam aset tersebut relatif rendah dibandingkan dengan ukuran total aset yang ada. Dalam konteks ini, rasio ROA menjadi alat evaluasi yang penting, karena ia memberikan gambaran mengenai seberapa efektif perusahaan dalam

menggunakan asetnya untuk mencapai tujuan finansial. Hal ini membantu para pemangku kepentingan, termasuk investor dan manajer, untuk mengevaluasi apakah perusahaan sedang dalam jalur yang benar untuk mencapai profitabilitas yang diinginkan atau jika ada kebutuhan untuk strategi peningkatan kinerja yang lebih mendalam.

Nilai standar untuk ROA menurut peraturan Bank Indonesia No. 13/1/PBI/2011 adalah lebih dari 1,25%. Berdasarkan perhitungan rasio ROA untuk laporan keuangan PT. Nusantara Depok Mulia pada tahun 2022, terlihat bahwa angka ROA perusahaan tersebut adalah sebesar 0,06%. Angka ROA ini menunjukkan bahwa performa keuangan perusahaan dalam periode tersebut masih tergolong rendah jika dibandingkan dengan standar kinerja yang diharapkan. Dalam hal ini, nilai ROA yang sebesar 0,06% menunjukkan bahwa PT. Nusantara Depok Mulia belum berhasil mengoptimalkan penggunaan aset-asetnya untuk menghasilkan laba yang memadai. Dengan kata lain, perusahaan mengalami kesulitan dalam memanfaatkan aset yang dimiliki untuk menciptakan keuntungan, yang pada akhirnya menunjukkan bahwa strategi manajemen aset dan operasional yang diterapkan selama tahun 2022 belum mencapai efektivitas yang optimal. ROA yang rendah ini mengindikasikan adanya potensi perbaikan dalam hal pengelolaan aset dan pengembangan strategi bisnis agar perusahaan dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitasnya, serta menghasilkan laba yang lebih baik di masa depan.

c. Return on Equity

$$ROE = \frac{\text{Laba bersih setelah pajak}}{\text{Ekuitas}} \times 100\%$$

$$ROE = \frac{172.531}{109.329.250} \times 100\% = 0,16\%$$

Menurut pemahaman yang diuraikan oleh Chrisna dalam studinya pada tahun 2011, *Return on Equity* (ROE) adalah rasio keuangan yang sangat



penting dalam menilai kinerja perusahaan, khususnya dalam hubungannya dengan bagaimana perusahaan mengelola modal yang diinvestasikan oleh pemegang saham untuk menghasilkan keuntungan. ROE mengukur seberapa efisien perusahaan dalam memanfaatkan ekuitas atau modal pemegang sahamnya untuk menghasilkan laba bersih. Semakin tinggi nilai ROE, semakin baik perusahaan dalam mengelola sumber daya modal yang dimilikinya untuk memberikan keuntungan kepada para investor. Dalam banyak kasus, peningkatan ROE sering kali diikuti oleh kenaikan harga saham perusahaan, karena investor cenderung melihat ROE yang tinggi sebagai indikator dari kinerja keuangan yang baik dan potensi keuntungan yang lebih besar dari investasi mereka.

ROE yang tinggi menunjukkan bahwa perusahaan tidak hanya mampu menghasilkan laba yang substansial dari setiap unit modal yang diinvestasikan, tetapi juga mencerminkan kemampuan manajemen untuk menggunakan ekuitas dengan cara yang efektif dan efisien. Hal ini sering dipandang sebagai sinyal positif bagi investor, yang akan lebih cenderung menanamkan modal mereka dalam perusahaan yang menunjukkan kinerja keuangan yang solid dan mampu memberikan imbal hasil yang menguntungkan. Sebaliknya, ROE yang rendah dapat menunjukkan adanya masalah dalam pengelolaan ekuitas perusahaan atau bahkan menunjukkan bahwa laba yang dihasilkan tidak cukup memadai dibandingkan dengan modal yang diinvestasikan, yang pada gilirannya dapat memengaruhi keputusan investasi dan harga saham perusahaan di pasar.

Nilai standar Bank Indonesia terhadap tingkat kesehatan untuk ROE adalah lebih dari 12,51%. Berdasarkan hasil perhitungan rasio ROE untuk laporan keuangan PT. Nusantara Depok Mulia pada tahun 2022, didapatkan angka ROE sebesar 0,16%. Nilai ROE ini sangat jauh dari standar kinerja yang diharapkan, yang biasanya adalah angka yang lebih tinggi dari 5%. Dengan ROE yang hanya mencapai 0,16%, dapat disimpulkan bahwa perusahaan pada tahun 2022 masih belum mampu mencapai efisiensi dan produktivitas yang diharapkan dalam hal pengelolaan ekuitas untuk menghasilkan laba. Angka ini

menunjukkan bahwa PT. Nusantara Depok Mulia belum berhasil memanfaatkan modal pemegang saham secara optimal untuk menciptakan keuntungan yang memadai. Ketidakmampuan untuk mencapai ROE yang lebih tinggi ini menunjukkan adanya potensi masalah dalam strategi bisnis dan operasional perusahaan, yang perlu diidentifikasi dan diatasi agar perusahaan dapat memperbaiki kinerjanya di masa depan. Secara keseluruhan, rendahnya ROE pada tahun 2022 mencerminkan bahwa ada ruang yang signifikan untuk perbaikan dalam hal manajemen ekuitas dan strategi pertumbuhan yang dapat membantu meningkatkan efisiensi operasional dan produktivitas perusahaan ke depannya, serta memberikan nilai tambah yang lebih besar bagi pemegang saham.

Tabel 4.12. Perspektif Keuangan PT Nusantara Depok Mulia tahun 2022

Indikator	Nilai
Net Profit Margin (NPM)	0,06%
Return on Asset (ROA)	0,07%
Return on Equity (ROE)	0,16%

Sumber: Data sekunder diolah, 2024.

Berdasarkan hasil yang ditampilkan dalam Tabel 4.12 di atas, analisis yang dilakukan terhadap kinerja keuangan PT. Nusantara Depok Mulia untuk periode tahun 2022 menunjukkan bahwa indikator-indikator utama yang digunakan dalam evaluasi tersebut, yaitu rasio *Net Profit Margin* (NPM), *Return on Investment* (ROI), dan *Return on Equity* (ROE), memberikan hasil atau angka yang relatif kecil. Hal ini menunjukkan bahwa dari perspektif ketiga rasio keuangan ini, performa keuangan perusahaan dalam tahun tersebut masih belum memenuhi ekspektasi dan standar kinerja yang ideal.

NPM yang kecil mencerminkan bahwa walaupun perusahaan mungkin memiliki pendapatan dari penjualannya, proporsi keuntungan yang berhasil diraih sangat kecil dibandingkan dengan total pendapatan, yang bisa mengindikasikan adanya masalah dalam pengendalian biaya atau efisiensi operasional.

ROA yang kecil menunjukkan bahwa perusahaan belum mampu memaksimalkan potensi dari aset yang dimilikinya untuk menghasilkan laba yang optimal. Hal ini bisa disebabkan oleh berbagai faktor seperti investasi yang tidak produktif, pengelolaan aset yang kurang efisien, atau bahkan strategi investasi yang tidak efektif dalam meningkatkan nilai perusahaan.

ROE yang rendah mengindikasikan bahwa perusahaan belum berhasil mengelola modal yang diinvestasikan oleh pemegang saham dengan efisien untuk menciptakan laba yang memadai. Ini mencerminkan bahwa perusahaan mungkin menghadapi kesulitan dalam mencapai kinerja yang baik dalam hal penggunaan ekuitas untuk memperoleh keuntungan yang lebih tinggi, yang dapat berdampak negatif pada kepercayaan investor dan nilai saham perusahaan.

Secara keseluruhan, hasil analisis yang menunjukkan angka kecil untuk ketiga rasio keuangan tersebut — NPM, ROA, dan ROE — mengindikasikan bahwa *performance* kinerja keuangan PT. Nusantara Depok Mulia pada tahun 2022 masih jauh dari ideal. Kinerja keuangan yang tidak optimal pada ketiga indikator utama ini menandakan bahwa perusahaan harus melakukan evaluasi mendalam terhadap berbagai aspek operasional, strategis, dan manajerialnya. Perusahaan perlu mengidentifikasi dan mengatasi berbagai masalah yang mungkin menghambat pencapaian hasil yang lebih baik dalam aspek keuntungan, efisiensi aset, dan pengelolaan modal. Perbaikan dalam hal-hal ini akan sangat penting untuk meningkatkan kinerja keuangan perusahaan di masa depan, dan untuk memastikan bahwa perusahaan dapat memenuhi ekspektasi para pemangku kepentingannya serta mencapai target-target keuangan yang lebih ambisius.

#### 4.4.2. Perspektif Pelanggan PT Nusantara Depok Mulia

Cara mengetahui bobot penilaian minimal dan maksimal perspektif pelanggan perluditentukan dengan rumus:

Skor tiap butir x jumlah butir pertanyaan x jumlah responden

Maka, dengan menggunakan rumus di atas akan menghasilkan interval penilaian minimal dan maksimal perspektif pelanggan dengan rumus :

Pemberian skor maksimal atau sangat setuju (SS) yang diberi skor 5 :

$$= 5 \times 5 \times 16 = 400$$

Pemberian skor minimal atau sangat tidak setuju (STS) yang diberi skor 1 :

$$= 1 \times 5 \times 16 = 80$$

Dari hasil interval tersebut, maka:

= (hasil pemberian skor maksimal – hasil pemberian skor minimal) : skor maksimal yang diberikan

$$= (400 - 80) : 5$$

$$= 64 \text{ (panjang kelas interval).}$$

Maka dari interval di atas akan didapatkan mutu kelas interval yaitu:

Tabel 4.13. Mutu Kelas Interval Perspektif Pelanggan

No	Mutu	Interval	Kriteria
1	Sangat Tidak Setuju (STS)	80 - 144	Sangat Buruk
2	Tidak Setuju (TS)	145 - 209	Buruk
3	Netral (N)	210 - 274	Sedang
4	Setuju (S)	275 - 339	Baik
5	Sangat Setuju (SS)	340 - 404	Sangat Baik

Sumber: Data primer diolah (2024)

Berdasarkan mutu kelas interval pada tabel 4.13., maka perspektif pelanggan memiliki kinerja sebagai berikut:

Tabel 4.14. Hasil Perhitungan Perspektif Pelanggan

No	Pernyataan Variabel Perspektif Pelanggan	Pilihan					Total	
		SS	S	KS	TS	STS		
		5	4	3	2	1		
1	Perusahaan memberikan citra yang baik kepada pelanggan	Frekuensi	10	5	1	0	0	16
		Nilai	50	20	3	0	0	73
2	Melayani pelanggan dengan ramah	Frekuensi	7	8	1	0	0	16
		Nilai	35	32	3	0	0	70
3	Ketanggapan dalam menyelesaikan permintaan pelanggan	Frekuensi	6	6	4	0	0	16
		Nilai	30	24	12	0	0	66
4	Cepat dalam menangani masalah yang muncul	Frekuensi	3	9	4	0	0	16
		Nilai	15	36	12	0	0	63
5	Variasi jasa yang diberikan kepada pelanggan	Frekuensi	3	7	4	2	0	16
		Nilai	15	28	12	4	0	59
Total Nilai							331	

Sumber: Data primer diolah (2024)

Berdasarkan data yang disajikan dalam Tabel 4.14, dapat disimpulkan bahwa kinerja perusahaan dalam perspektif pelanggan untuk periode penilaian yang sedang berlangsung menunjukkan hasil yang cukup positif. Total skor yang diperoleh dalam penilaian ini adalah 331, yang terletak dalam rentang atau interval “Baik” menurut mutu interval yang telah ditetapkan, yaitu antara 275 hingga 339. Rentang skor ini menunjukkan bahwa secara umum, persepsi pelanggan terhadap kualitas jasa yang diberikan oleh PT. Nusantara Depok Mulia berada dalam kategori yang memuaskan dan memenuhi ekspektasi yang diharapkan oleh pelanggan.

Namun, meskipun hasil penilaian keseluruhan menunjukkan kinerja yang baik, terdapat beberapa rincian yang perlu dicermati lebih lanjut. Salah satu aspek yang memperoleh skor terendah dalam penilaian ini adalah butir pernyataan mengenai “Variasi jasa yang diberikan kepada pelanggan,” yang mendapatkan skor sebesar 59. Skor ini menunjukkan bahwa terdapat kelemahan dalam hal keberagaman layanan yang ditawarkan oleh perusahaan kepada pelanggan. Variasi jasa yang terbatas dapat menjadi area yang memerlukan perhatian lebih,

karena inovasi dan pengembangan layanan yang lebih bervariasi merupakan salah satu faktor kunci dalam meningkatkan kepuasan pelanggan dan menarik lebih banyak klien.

Secara rinci, nilai skor sebesar 59 pada butir pernyataan ini menunjukkan bahwa pelanggan mungkin merasa bahwa opsi jasa yang disediakan oleh PT. Nusantara Depok Mulia masih belum cukup beragam atau belum memenuhi berbagai kebutuhan dan preferensi mereka. Hal ini mengindikasikan adanya kesempatan bagi perusahaan untuk melakukan evaluasi terhadap portofolio layanan mereka dan mempertimbangkan pengembangan atau penambahan variasi dalam layanan yang ditawarkan. Penambahan variasi layanan tidak hanya dapat meningkatkan kepuasan pelanggan tetapi juga dapat memberikan nilai tambah bagi perusahaan dalam hal daya tarik pasar dan daya saing di industri.

Meskipun ada satu area yang perlu diperbaiki, secara keseluruhan, hasil penilaian menunjukkan bahwa PT. Nusantara Depok Mulia telah berhasil dalam menjaga kinerja yang baik dari perspektif pelanggan. Skor total yang berada dalam kategori “Baik” menunjukkan bahwa aspek-aspek lainnya dari kinerja layanan pelanggan perusahaan, seperti kualitas interaksi, kecepatan layanan, dan responsivitas terhadap kebutuhan pelanggan, telah dikelola dengan baik dan memperoleh feedback positif dari pelanggan. Ini menandakan bahwa perusahaan telah melakukan banyak hal dengan benar dalam upaya mereka untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan menjaga standar layanan yang memuaskan.

Secara keseluruhan, pencapaian kinerja yang “Baik” dalam perspektif pelanggan pada tahun ini merupakan prestasi yang patut diapresiasi. Namun, perusahaan perlu tetap fokus pada peningkatan aspek-aspek yang kurang, seperti variasi jasa, untuk terus meningkatkan kinerja dan memperkuat hubungan dengan pelanggan. Dengan upaya perbaikan berkelanjutan dan penyesuaian strategi yang tepat, PT. Nusantara Depok Mulia memiliki potensi untuk mencapai kinerja yang lebih baik lagi di masa depan, yang pada akhirnya akan memperkuat posisi mereka di pasar dan meningkatkan kepuasan pelanggan secara lebih menyeluruh.

#### 4.4.3. Perspektif Proses Bisnis Internal PT Nusantara Depok Mulia

Cara mengetahui bobot penilaian minimal dan maksimal perspektif pelanggan perlu ditentukan dengan rumus:

$$\text{Skor tiap butir} \times \text{jumlah butir pertanyaan} \times \text{jumlah responden}$$

Maka, dengan menggunakan rumus di atas akan menghasilkan interval penilaian minimal dan maksimal perspektif pelanggan dengan rumus :

Pemberian skor maksimal atau sangat setuju (SS) yang diberi skor 5 :

$$= 5 \times 3 \times 16 = 240$$

Pemberian skor minimal atau sangat tidak setuju (STS) yang diberi skor 1 :

$$= 1 \times 3 \times 16 = 48$$

Dari hasil interval tersebut, maka:

= (hasil pemberian skor maksimal – hasil pemberian skor minimal) : skor maksimal yang diberikan

$$= (240 - 48) : 5$$

$$= 38,4 \quad 38 \text{ (panjang kelas interval).}$$

Maka dari interval di atas akan didapatkan mutu kelas interval yaitu :

Tabel 4.15. Mutu Kelas Interval Perspektif Proses Bisnis Internal

No	Mutu	Interval	Kriteria
1	Sangat Tidak Setuju (STS)	48 – 86	Sangat Buruk
2	Tidak Setuju (TS)	87 - 125	Buruk
3	Netral (N)	126 - 164	Sedang
4	Setuju (S)	165 - 203	Baik
5	Sangat Setuju (SS)	204 - 244	Sangat Baik

Sumber: Data primer diolah (2024)

Berdasarkan mutu kelas interval pada tabel 4.15, maka perspektif proses bisnis internal memiliki kinerja sebagai berikut:

Tabel 4.16. Hasil Perhitungan Perspektif Proses Bisnis Internal

No	Pernyataan Variabel Perspektif Proses Bisnis Internal	Pilihan					Total	
		SS	S	KS	TS	STS		
		5	4	3	2	1		
1	Perusahaan mengadakan aktivitas <i>research and development</i>	Frekuensi	7	7	2	0	0	16
		Nilai	35	28	6	0	0	69
2	Pengadaan evaluasi penanganan gangguan	Frekuensi	8	7	1	0	0	16
		Nilai	40	28	3	0	0	71
3	Pelaksanaan uji coba internal	Frekuensi	11	4	1	0	0	16
		Nilai	55	16	3	0	0	74
Total Nilai							214	

Sumber: Data primer diolah (2024)

Berdasarkan hasil yang ditunjukkan dalam Tabel 4.16, dapat disimpulkan bahwa kinerja PT. Nusantara Depok Mulia dalam perspektif proses bisnis internal untuk periode yang sedang dievaluasi menunjukkan hasil yang sangat positif. Total skor yang dicapai dalam penilaian ini adalah 214, yang berada dalam interval penilaian “Sangat Baik,” sesuai dengan mutu interval yang telah ditetapkan, yaitu antara 204 hingga 244.

Namun, analisis lebih mendalam mengungkapkan bahwa terdapat satu butir pernyataan dalam penilaian ini yang memperoleh skor terendah, yaitu pada aspek “Pengadaan aktivitas *research and development*” yang mendapatkan nilai sebesar 69. Skor ini menunjukkan bahwa PT. Nusantara Depok Mulia masih memiliki keterbatasan dalam hal pengadaan dan pelaksanaan aktivitas *research and development* (R&D). Aktivitas R&D merupakan elemen penting dalam strategi pengembangan bisnis jangka panjang, karena kegiatan ini berkaitan dengan inovasi, pengembangan produk baru, dan peningkatan proses yang dapat memberikan keunggulan kompetitif di pasar. Skor rendah pada butir ini



mengindikasikan bahwa perusahaan mungkin belum sepenuhnya memanfaatkan potensi R&D untuk mendukung pengembangan inovasi dan penyesuaian terhadap perubahan pasar.

Secara rinci, nilai 69 pada pernyataan mengenai aktivitas R&D menunjukkan bahwa ada kekurangan dalam alokasi sumber daya atau strategi untuk mengimplementasikan program-program penelitian dan pengembangan. Minimnya aktivitas R&D dapat berdampak negatif pada kemampuan perusahaan untuk beradaptasi dengan tren pasar terbaru, memperkenalkan produk baru, atau meningkatkan kualitas dan efisiensi layanan yang ada. Oleh karena itu, meskipun skor keseluruhan mencerminkan kinerja internal yang baik, perusahaan harus mengidentifikasi dan mengevaluasi faktor-faktor yang menyebabkan rendahnya aktivitas R&D dan mengembangkan strategi untuk meningkatkan upaya ini di masa depan.

Namun, penting untuk dicatat bahwa meskipun terdapat satu area yang menunjukkan kebutuhan akan perbaikan, pencapaian skor total 200 yang berada dalam kategori “Sangat Baik” menunjukkan bahwa PT. Nusantara Depok Mulia telah berhasil mengelola sebagian besar aspek proses bisnis internal mereka dengan sangat baik. Kinerja yang dinyatakan dalam kategori ini mencerminkan bahwa perusahaan telah berhasil dalam menerapkan prosedur operasional yang efisien, pengelolaan sumber daya yang efektif, serta pencapaian tujuan-tujuan bisnis yang ditetapkan. Keseluruhan pencapaian ini menunjukkan bahwa aspek-aspek lain dalam proses bisnis internal perusahaan, seperti manajemen operasional, efisiensi proses, dan kontrol kualitas, telah dikelola dengan baik dan memberikan hasil yang memuaskan.

Secara keseluruhan, meskipun ada satu area dengan skor yang lebih rendah, pencapaian dalam kategori “Sangat Baik” menunjukkan bahwa PT. Nusantara Depok Mulia berada dalam jalur yang benar untuk mencapai tujuan-tujuan strategisnya dalam perspektif proses bisnis internal. Untuk meningkatkan performa di masa depan, perusahaan disarankan untuk fokus pada pengembangan lebih lanjut dalam aktivitas R&D serta mencari cara-cara untuk memperkuat dan

memperluas upaya-upaya inovasi mereka. Dengan memperbaiki kekurangan ini dan terus mempertahankan kekuatan dalam area lain, perusahaan dapat memperbaiki kinerja keseluruhan mereka dan lebih efektif dalam mencapai sasaran bisnis jangka panjang mereka.

#### 4.4.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan PT Nusantara Depok Mulia

Cara mengetahui bobot penilaian minimal dan maksimal perspektif pembelajaran dan pertumbuhan perlu ditentukan dengan rumus:

$$\text{Skor tiap butir} \times \text{jumlah butir pertanyaan} \times \text{jumlah responden}$$

Maka, dengan menggunakan rumus di atas akan menghasilkan interval penilaian minimal dan maksimal perspektif pelanggan dengan rumus :

Pemberian skor maksimal atau sangat setuju (SS) yang diberi skor 5 :

$$= 5 \times 4 \times 16 = 320$$

Pemberian skor minimal atau sangat tidak setuju (STS) yang diberi skor 1 :

$$= 1 \times 4 \times 16 = 64$$

Dari hasil interval tersebut, maka:

= (hasil pemberian skor maksimal – hasil pemberian skor minimal) : skor maksimal yang diberikan

$$= (320 - 64) : 5$$

$$= 51,2 \quad 51 \text{ (panjang kelas interval).}$$

Maka dari interval di atas akan didapatkan mutu kelas interval yaitu:

Tabel 4.17. Mutu Kelas Interval Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

No	Mutu	Interval	Kriteria
----	------	----------	----------

1	Sangat Tidak Setuju (STS)	64 - 115	Sangat Buruk
2	Tidak Setuju (TS)	116 - 167	Buruk
3	Netral (N)	168 - 220	Sedang
4	Setuju (S)	221 - 272	Baik
5	Sangat Setuju (SS)	273 - 324	Sangat Baik

Sumber: Data primer diolah (2024)

Berdasarkan mutu kelas interval pada tabel 4.17, maka perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki kinerja sebagai berikut:

Tabel 4.18. Hasil Perhitungan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

No	Pernyataan Variabel Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	Pilihan					Total	
		SS	S	KS	TS	STS		
		5	4	3	2	1		
1	Fasilitas perusahaan yang menunjang karyawan	Frekuensi	8	6	1	1	0	16
		Nilai	40	24	3	2	0	69
2	Kemudahan karyawan untuk mengakses informasi yang dibutuhkan	Frekuensi	8	4	4	0	0	16
		Nilai	40	16	12	0	0	68
3	Pengadaan rapat evaluasi yang rutin	Frekuensi	7	7	2	0	0	16
		Nilai	35	28	6	0	0	69
4	Kompensasi untuk menunjang apresiasi karyawan yang berprestasi	Frekuensi	7	6	2	1	0	16
		Nilai	35	24	6	2	0	67
Total							273	

Sumber: Data primer diolah (2024)

Berdasarkan data yang disajikan dalam Tabel 4.18, analisis kinerja PT. Nusantara Depok Mulia dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran untuk periode tahun 2022 menunjukkan hasil yang sangat memuaskan. Total skor yang diperoleh dalam penilaian ini adalah 273, yang berada dalam rentang atau interval “Sangat Baik” sesuai dengan mutu interval yang telah ditetapkan, yaitu antara 273 hingga 324. Rentang skor ini mencerminkan bahwa kinerja perusahaan dalam hal pertumbuhan organisasi, pengembangan karyawan, dan proses pembelajaran berada pada level yang sangat baik, memenuhi atau bahkan melampaui standar yang diharapkan dalam aspek-aspek tersebut.

Skor total yang berada dalam kategori “Sangat Baik” ini menunjukkan bahwa PT. Nusantara Depok Mulia telah berhasil menerapkan berbagai inisiatif yang mendukung pertumbuhan jangka panjang dan proses pembelajaran yang efektif. Dalam hal ini, kinerja perusahaan dalam hal pengembangan keterampilan karyawan, penciptaan lingkungan kerja yang mendukung pembelajaran, dan strategi pertumbuhan organisasi secara keseluruhan dapat dikatakan telah dikelola dengan baik. Skor yang tinggi ini mencerminkan bahwa perusahaan telah melakukan berbagai usaha yang efektif untuk meningkatkan kemampuan karyawan, memperluas peluang pengembangan, dan memastikan bahwa proses pembelajaran berkelanjutan menjadi bagian integral dari budaya perusahaan.

Namun, meskipun pencapaian total skor menunjukkan hasil yang sangat baik, analisis lebih mendalam menunjukkan adanya satu area yang perlu mendapat perhatian lebih lanjut. Butir pernyataan dengan skor terendah dalam penilaian ini adalah “Kompensasi untuk menunjang apresiasi karyawan yang berprestasi,” yang memperoleh skor sebesar 67. Skor ini menunjukkan bahwa PT. Nusantara Depok Mulia masih menghadapi tantangan dalam hal pemberian kompensasi yang memadai untuk menghargai dan mendorong karyawan yang berprestasi. Dalam konteks ini, kompensasi yang baik tidak hanya mencakup gaji dan bonus, tetapi juga penghargaan lain yang dapat memotivasi karyawan untuk terus memberikan kinerja yang terbaik dan berkontribusi pada kesuksesan perusahaan.

Skor rendah pada butir pernyataan ini mengindikasikan bahwa perusahaan mungkin belum sepenuhnya mengembangkan atau menerapkan program kompensasi yang efektif untuk mengakui dan menghargai pencapaian karyawan yang luar biasa. Sistem kompensasi yang optimal harus dirancang untuk memastikan bahwa karyawan yang menunjukkan kinerja yang sangat baik mendapatkan penghargaan yang sesuai dengan kontribusi mereka, yang pada gilirannya dapat meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, dan retensi karyawan. Oleh karena itu, meskipun pencapaian kinerja keseluruhan dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah sangat baik, perusahaan

disarankan untuk mengevaluasi kembali dan memperbaiki kebijakan kompensasi mereka, agar lebih efektif dalam memberikan apresiasi kepada karyawan berprestasi dan memperkuat strategi pengembangan karyawan.

Secara keseluruhan, meskipun ada satu area yang menunjukkan potensi untuk perbaikan, hasil penilaian ini tetap mencerminkan bahwa PT. Nusantara Depok Mulia telah mencapai kinerja yang sangat baik dalam aspek pertumbuhan dan pembelajaran. Keberhasilan dalam mencapai kategori “Sangat Baik” menunjukkan bahwa perusahaan telah menerapkan berbagai strategi dan inisiatif yang mendukung pertumbuhan profesional karyawan serta penciptaan lingkungan kerja yang kondusif untuk pembelajaran dan pengembangan. Untuk memastikan bahwa pencapaian ini dapat dipertahankan dan ditingkatkan di masa depan, perusahaan harus fokus pada perbaikan dalam sistem kompensasi sebagai bagian dari upaya berkelanjutan untuk mendukung dan mengapresiasi kontribusi karyawan yang berprestasi. Dengan memperkuat kebijakan kompensasi dan melanjutkan upaya-upaya sukses yang telah diterapkan dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, PT. Nusantara Depok Mulia dapat terus mengembangkan potensi karyawan mereka dan mencapai keberhasilan yang lebih besar di masa depan.

## **4.5. Pembahasan**

### **4.5.1. Perspektif Keuangan PT Nusantara Depok Mulia**

Berdasarkan data yang disajikan dalam Tabel 4.12, analisis perspektif keuangan PT Nusantara Depok Mulia untuk tahun 2022 menunjukkan bahwa kinerja keuangan perusahaan diukur melalui rasio Net Profit Margin (NPM), Return on Assets (ROA), dan Return on Equity (ROE) menunjukkan angka yang relatif kecil. Rasio-rasio keuangan ini, yang masing-masing memiliki nilai NPM sebesar 0,06%, ROA sebesar 0,07%, dan ROE sebesar 0,16%, memberikan indikasi bahwa perusahaan sedang menghadapi beberapa masalah dan tantangan yang signifikan dalam aspek keuangan.

## **Net Profit Margin (NPM)**

*Net Profit Margin* (NPM) yang tercatat sebesar 0,06% menunjukkan bahwa PT Nusantara Depok Mulia mengalami kesulitan dalam menghasilkan keuntungan dari pendapatan yang diperoleh. NPM yang sangat rendah ini mengindikasikan bahwa perusahaan menghadapi tekanan biaya yang cukup tinggi atau pendapatan yang tidak memadai untuk menutupi total biaya operasionalnya. Dalam konteks ini, rendahnya NPM bisa disebabkan oleh berbagai faktor, termasuk biaya operasional yang tidak efisien, harga layanan yang tidak kompetitif, atau pengelolaan biaya yang kurang optimal. Untuk mengatasi masalah ini, PT Nusantara Depok Mulia perlu mengambil beberapa langkah strategis yang terarah. Pertama, perusahaan harus melakukan evaluasi mendalam terhadap struktur biaya operasionalnya untuk mengidentifikasi area-area di mana efisiensi dapat ditingkatkan. Ini termasuk menganalisis biaya tetap dan variabel untuk menemukan potensi penghematan. Selain itu, perusahaan juga harus mempertimbangkan perbaikan dalam proses layanan untuk mengurangi biaya penyediaan layanan, seperti melalui otomatisasi proses, renegotiasi kontrak dengan pemasok, atau peningkatan kualitas layanan yang dapat menarik lebih banyak klien dengan harga yang lebih baik. Upaya-upaya ini diharapkan dapat membantu meningkatkan NPM dengan cara mengurangi biaya dan/atau meningkatkan pendapatan dari layanan yang ditawarkan.

## **Return on Assets (ROA)**

Rasio Return on Assets (ROA) yang sebesar 0,07% menunjukkan bahwa PT Nusantara Depok Mulia belum mampu memanfaatkan aset-aset yang dimilikinya secara efisien untuk menghasilkan laba. ROA yang rendah ini mengindikasikan bahwa laba yang dihasilkan perusahaan masih sangat kecil dibandingkan dengan total aset yang dimiliki. Hal ini bisa menunjukkan bahwa aset yang ada belum dimanfaatkan secara maksimal atau bahwa perusahaan memiliki aset yang tidak produktif. Untuk meningkatkan ROA, PT Nusantara Depok Mulia perlu fokus pada

pengoptimalan penggunaan aset yang ada agar dapat menghasilkan produktivitas yang lebih tinggi. Beberapa langkah yang bisa diambil meliputi penilaian ulang terhadap aset-aset yang ada untuk mengidentifikasi dan mengeliminasi aset-aset yang tidak produktif atau kurang menguntungkan, serta merencanakan alokasi ulang atau pengurangan aset-aset tersebut. Selain itu, perusahaan juga harus mencari cara untuk meningkatkan efisiensi operasional melalui teknologi terbaru atau proses yang lebih baik, yang dapat membantu memaksimalkan hasil dari setiap unit aset yang digunakan dalam operasi sehari-hari.

### **Return on Equity (ROE)**

Return on Equity (ROE) yang tercatat sebesar 0,16% menunjukkan bahwa PT Nusantara Depok Mulia belum mampu menghasilkan laba yang memadai bagi pemegang sahamnya relatif terhadap jumlah modal ekuitas yang diinvestasikan. ROE yang rendah ini mencerminkan bahwa perusahaan tidak sepenuhnya efektif dalam mengelola modal ekuitas untuk menghasilkan keuntungan yang optimal bagi para pemegang saham. Untuk meningkatkan ROE, PT Nusantara Depok Mulia perlu melakukan beberapa perbaikan strategis, termasuk meningkatkan efisiensi operasional untuk mengurangi biaya dan meningkatkan laba bersih, serta memperbaiki strategi pendapatan. Ini bisa dilakukan dengan memperkenalkan layanan baru yang lebih menguntungkan, mengevaluasi dan memperbaiki kinerja operasional, serta mengeksplorasi peluang pasar baru yang dapat membawa pendapatan tambahan. Dengan cara ini, perusahaan dapat berusaha untuk meningkatkan laba bersih dan pada akhirnya meningkatkan keuntungan yang diterima pemegang saham per lembar saham.

Secara keseluruhan, pengukuran kinerja keuangan PT Nusantara Depok Mulia berdasarkan rasio-rasio NPM, ROA, dan ROE pada tahun 2022 menunjukkan bahwa perusahaan berada dalam posisi yang kurang baik dalam hal kinerja keuangan. Ketiga rasio tersebut—NPM yang sangat rendah, ROA yang menunjukkan ketidakefisienan penggunaan aset, dan ROE yang

mencerminkan laba yang kurang optimal bagi pemegang saham—semuanya menunjukkan bahwa perusahaan menghadapi tantangan yang signifikan dalam meningkatkan kinerja keuangan mereka.

Untuk mengatasi masalah-masalah ini dan memperbaiki kinerja keuangan, PT Nusantara Depok Mulia perlu merumuskan dan melaksanakan berbagai strategi. Hal ini meliputi pengelolaan biaya operasional yang lebih efektif untuk meningkatkan NPM, optimalisasi penggunaan aset untuk meningkatkan ROA, serta pengembangan strategi yang lebih baik untuk meningkatkan laba dan memberikan hasil yang lebih baik bagi pemegang saham yang dapat meningkatkan ROE. Melalui upaya-upaya ini, diharapkan perusahaan dapat memperbaiki kinerja keuangan mereka dan bergerak menuju pencapaian kriteria keuangan yang lebih baik di masa depan.

#### 4.5.2. Perspektif Pelanggan PT Nusantara Depok Mulia

Pengukuran perspektif pelanggan di PT. Nusantara Depok Mulia dilakukan melalui pembagian kuesioner kepada karyawan perusahaan, yang berfungsi untuk mengumpulkan informasi dan umpan balik mengenai persepsi pelanggan terhadap berbagai aspek layanan yang diberikan oleh perusahaan. Kuesioner ini dirancang untuk mengevaluasi bagaimana pelanggan melihat kualitas layanan perusahaan, serta untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dalam aspek pelayanan pelanggan. Hasil dari kuesioner ini kemudian digunakan untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas tentang kinerja PT. Nusantara Depok Mulia dari sudut pandang pelanggan.

Dari hasil kuesioner yang telah dibagikan, tercatat bahwa total skor yang diperoleh dalam perspektif pelanggan adalah 331, yang menempatkan kinerja PT. Nusantara Depok Mulia dalam kategori “Baik” berdasarkan rentang mutu interval yang telah ditentukan, yaitu antara 275 hingga 339. Ini menunjukkan bahwa, secara umum, persepsi pelanggan terhadap layanan yang diberikan oleh perusahaan cukup positif dan memenuhi harapan pelanggan dalam berbagai aspek layanan yang dinilai. Skor ini mencerminkan bahwa perusahaan berhasil



dalam banyak hal terkait pelayanan pelanggan, menunjukkan bahwa kinerja mereka dalam hal ini cukup solid dan dapat diandalkan.

Namun, ketika menganalisis hasil yang lebih detail, terdapat satu butir pernyataan yang mendapatkan skor terendah, yaitu pada aspek “Variasi jasa yang diberikan kepada pelanggan,” dengan nilai sebesar 59. Skor ini menunjukkan bahwa PT. Nusantara Depok Mulia masih memiliki kekurangan dalam hal keberagaman layanan yang mereka tawarkan kepada pelanggan. Variasi jasa yang kurang ini berarti bahwa saat ini perusahaan belum sepenuhnya memenuhi berbagai kebutuhan pelanggan dengan menyediakan opsi layanan yang bervariasi dan sesuai dengan perkembangan tren pasar. Dalam konteks ini, kurangnya variasi dalam layanan bisa menjadi faktor yang menghambat kemampuan perusahaan untuk menarik lebih banyak pelanggan atau memperluas jangkauan pasar mereka.

Oleh karena itu, berdasarkan hasil penilaian ini, sangat penting bagi PT. Nusantara Depok Mulia untuk memberikan perhatian yang lebih besar terhadap isu-isu terkait dengan diversifikasi portofolio layanan mereka. Salah satu pendekatan yang dapat diambil adalah dengan mempertimbangkan penambahan berbagai layanan baru yang relevan dengan kebutuhan pasar yang berbeda. Misalnya, perusahaan dapat mempertimbangkan untuk menambahkan layanan seperti manajemen proyek, desain arsitektur, atau konsultasi keberlanjutan. Diversifikasi layanan ini tidak hanya akan membantu dalam memperluas penawaran kepada pelanggan, tetapi juga dapat meningkatkan daya saing perusahaan di pasar. Selain itu, pengembangan paket layanan yang bervariasi, seperti menyediakan paket konsultasi yang berbeda untuk berbagai jenis klien seperti pemilik properti, pengembang real estate, atau perusahaan korporat, dapat menjadi langkah strategis untuk menjawab kebutuhan spesifik dari berbagai segmen pasar.

Dalam kaitannya dengan teori yang telah dibahas di bab 2 mengenai *customer retention* dan *customer satisfaction*, hasil penilaian ini menunjukkan bahwa PT. Nusantara Depok Mulia sudah menunjukkan inovasi yang sangat

baik dalam perspektif proses bisnis internal mereka. Meskipun ada ruang untuk perbaikan dalam hal variasi jasa, pencapaian skor yang berada dalam kategori “Baik” menunjukkan bahwa perusahaan telah berhasil membangun dan memelihara hubungan yang positif dengan pelanggan mereka. Skor tertinggi pada butir pernyataan mengenai “Citra yang baik kepada pelanggan” yang mencapai nilai 73 menunjukkan bahwa perusahaan telah berhasil menciptakan citra yang positif di mata pelanggan. Citra yang baik ini merupakan salah satu komponen kunci dalam menjaga kepuasan pelanggan dan membangun hubungan jangka panjang yang saling menguntungkan.

Secara keseluruhan, meskipun terdapat satu area dengan skor yang relatif rendah terkait dengan variasi jasa, hasil penilaian ini menunjukkan bahwa PT. Nusantara Depok Mulia telah mencapai tingkat kinerja yang baik dalam perspektif pelanggan. Pencapaian skor total yang berada dalam interval “Baik” adalah indikasi bahwa perusahaan telah sukses dalam banyak aspek pelayanan pelanggan dan telah membangun hubungan yang solid dengan pelanggan mereka. Untuk meningkatkan kinerja lebih lanjut dan menjawab kekurangan yang teridentifikasi, perusahaan disarankan untuk fokus pada perbaikan dalam diversifikasi layanan serta terus mempertahankan dan meningkatkan aspek-aspek yang telah mendapatkan penilaian positif. Dengan melakukan langkah-langkah strategis ini, PT. Nusantara Depok Mulia dapat mengoptimalkan kepuasan pelanggan mereka, memperluas pangsa pasar, dan meningkatkan kesuksesan jangka panjang perusahaan.

Tabel 4.19. Kinerja Perspektif Pelanggan

Aspek Penilaian	Skor	Kategori Penilaian
Total skor kinerja	331	Baik
Interval kategori	275 - 339	Baik
Skor terendah	59	Variasi Jasa

#### 4.5.3. Perspektif Proses Bisnis Internal PT Nusantara Depok Mulia.

Pengukuran kinerja perspektif proses bisnis internal di PT. Nusantara Depok Mulia dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada karyawan perusahaan. Kuesioner ini dirancang untuk mengumpulkan umpan balik yang komprehensif dari para karyawan mengenai berbagai aspek dari proses bisnis internal yang diterapkan di perusahaan. Dengan pendekatan ini, perusahaan berusaha untuk mendapatkan gambaran yang akurat mengenai bagaimana proses-proses internal mereka dijalankan dan bagaimana efektivitas serta efisiensi dari proses-proses tersebut dapat diukur. Hasil dari kuesioner ini menjadi dasar untuk mengevaluasi seberapa baik perusahaan memenuhi standar dan harapan yang telah ditetapkan dalam perspektif proses bisnis internal.

Berdasarkan hasil kuesioner tersebut, tercatat bahwa total skor yang diperoleh PT. Nusantara Depok Mulia dalam perspektif proses bisnis internal adalah 214. Skor ini berada dalam rentang atau interval kategori “Sangat Baik,” yang mencakup nilai-nilai dalam mutu interval 204 hingga 244. Ini menunjukkan bahwa, secara keseluruhan, kinerja perusahaan dalam hal proses bisnis internal dapat dianggap sangat baik dan memenuhi atau bahkan melampaui ekspektasi yang diharapkan dalam berbagai aspek operasional mereka. Skor yang tinggi ini mencerminkan bahwa PT. Nusantara Depok Mulia telah berhasil mengelola proses-proses internal mereka dengan cara yang efisien dan efektif, yang tentunya berdampak positif pada keseluruhan kinerja perusahaan.

Namun, meskipun pencapaian skor total ini menunjukkan kinerja yang sangat baik, analisis lebih mendalam dari hasil kuesioner mengungkapkan adanya satu area yang perlu mendapat perhatian lebih lanjut. Butir pernyataan dengan skor terendah dalam penilaian ini adalah “Perusahaan mengadakan aktivitas research and development,” yang memperoleh nilai sebesar 69. Skor ini mengindikasikan bahwa dalam hal pengadaan dan pelaksanaan aktivitas research and development (R&D), PT. Nusantara Depok Mulia masih menghadapi tantangan. Aktivitas R&D adalah komponen penting dalam strategi pengembangan jangka panjang perusahaan, karena kegiatan ini berkaitan dengan

inovasi produk, perbaikan proses, dan penciptaan solusi baru yang dapat memberikan keunggulan kompetitif di pasar.

Minimnya aktivitas R&D dapat menghambat kemampuan perusahaan untuk beradaptasi dengan perkembangan teknologi terbaru, memperkenalkan produk atau layanan baru, serta meningkatkan proses internal yang ada. Dalam konteks ini, kurangnya aktivitas R&D berarti bahwa perusahaan mungkin belum sepenuhnya memanfaatkan potensi untuk inovasi yang dapat meningkatkan daya saing dan keberlanjutan perusahaan dalam jangka panjang. Oleh karena itu, sangat penting bagi PT. Nusantara Depok Mulia untuk mempertimbangkan beberapa solusi strategis untuk memperbaiki dan meningkatkan aktivitas R&D mereka.

Salah satu solusi potensial adalah dengan mengembangkan tim R&D yang lebih kuat dan beragam. Ini dapat dilakukan dengan membentuk tim yang terdiri dari individu-individu dengan latar belakang yang berbeda-beda, termasuk para ahli dari berbagai bidang seperti teknik, desain, dan manajemen proyek. Tim yang beragam ini dapat memberikan perspektif yang lebih komprehensif dan inovatif dalam setiap proyek penelitian dan pengembangan. Selain itu, PT. Nusantara Depok Mulia juga dapat memperluas kolaborasi mereka dengan institusi akademis dan lembaga penelitian untuk mengakses pengetahuan dan sumber daya tambahan yang diperlukan dalam melakukan R&D. Melalui kemitraan dengan universitas, lembaga penelitian, atau konsultan eksternal, perusahaan dapat mendapatkan akses ke teknologi terbaru, metodologi penelitian yang lebih canggih, dan kesempatan untuk terlibat dalam proyek-proyek inovatif yang dapat mendukung pengembangan produk dan layanan baru.

Selain fokus pada peningkatan aktivitas R&D, perusahaan juga perlu mempertahankan kekuatan-kekuatan yang telah terbukti dalam perspektif proses bisnis internal mereka. Salah satu aspek yang mendapatkan skor tertinggi dalam penilaian adalah “Pengadaan uji coba internal,” yang meraih nilai 74. Skor ini menunjukkan bahwa PT. Nusantara Depok Mulia telah melakukan pengujian internal yang efektif dalam memastikan kualitas dan efisiensi proses serta

produk mereka. Keberhasilan dalam aspek ini mencerminkan bahwa perusahaan telah menerapkan prosedur yang baik untuk mengidentifikasi dan memperbaiki masalah dalam proses internal mereka, serta memastikan bahwa semua kegiatan operasional berjalan dengan baik.

Tabel 4.20. Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal

Aspek Penilaian	Skor	Kategori Penilaian
Total skor kinerja	214	Sangat baik
Interval kategori	204 - 244	Sangat baik
Skor terendah	69	Pengadaan R&D

#### 4.5.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan PT Nusantara Depok Mulia.

Pengukuran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan di PT. Nusantara Depok Mulia dilakukan dengan membagikan kuesioner kepada karyawan perusahaan, yang bertujuan untuk mengumpulkan data dan umpan balik mengenai berbagai aspek dari inisiatif pembelajaran dan peluang pertumbuhan yang disediakan oleh perusahaan. Kuesioner ini dirancang secara khusus untuk mengevaluasi seberapa efektif perusahaan dalam mendukung pengembangan profesional karyawan, memberikan kesempatan untuk pertumbuhan, serta menciptakan lingkungan yang mendukung pembelajaran berkelanjutan di dalam organisasi. Melalui kuesioner ini, perusahaan dapat memperoleh pandangan yang mendalam tentang bagaimana karyawan menilai inisiatif pembelajaran dan pertumbuhan yang ada, serta mengidentifikasi area yang sudah memenuhi harapan maupun yang masih memerlukan perbaikan.

Berdasarkan hasil dari kuesioner tersebut, dapat dilihat bahwa total skor yang diperoleh PT. Nusantara Depok Mulia dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah 273. Skor ini berada dalam rentang atau interval kategori “Sangat Baik,” yaitu pada interval mutu 273 hingga 324. Hal ini menunjukkan bahwa, secara keseluruhan, perusahaan telah berhasil dalam menciptakan program dan kebijakan yang mendukung pembelajaran serta pertumbuhan

karyawan. Skor ini mencerminkan bahwa perusahaan telah memenuhi atau bahkan melampaui ekspektasi karyawan dalam hal penyediaan peluang untuk pengembangan diri, pelatihan, dan peningkatan kemampuan profesional. Kinerja yang sangat baik dalam perspektif ini menandakan bahwa PT. Nusantara Depok Mulia telah menciptakan lingkungan yang kondusif bagi karyawan untuk belajar, berkembang, dan mencapai potensi penuh mereka.

Namun, meskipun hasil keseluruhan dari perspektif ini menunjukkan kinerja yang sangat baik, terdapat satu area yang menunjukkan skor terendah dalam penilaian, yaitu pada butir pernyataan mengenai “Kompensasi untuk menunjang apresiasi karyawan yang berprestasi,” dengan nilai sebesar 67. Skor ini mengindikasikan bahwa PT. Nusantara Depok Mulia masih menghadapi tantangan dalam memberikan kompensasi yang memadai untuk menghargai dan mengapresiasi pencapaian serta kontribusi karyawan yang berprestasi. Apresiasi yang efektif terhadap karyawan yang menunjukkan kinerja unggul adalah elemen penting dalam mempertahankan motivasi, meningkatkan kepuasan kerja, dan mendorong karyawan untuk terus memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka.

Dengan demikian, berdasarkan temuan ini, PT. Nusantara Depok Mulia perlu mempertimbangkan berbagai solusi strategis untuk meningkatkan sistem penghargaan dan kompensasi bagi karyawan. Salah satu langkah yang dapat diambil adalah dengan mengimplementasikan program penghargaan formal yang dirancang untuk memberikan pengakuan kepada karyawan atas pencapaian mereka. Program ini bisa mencakup berbagai bentuk penghargaan, seperti penghargaan bulanan atau tahunan untuk karyawan yang menunjukkan kinerja terbaik, serta penghargaan berbasis pencapaian proyek tertentu yang berhasil atau memberikan kontribusi signifikan kepada perusahaan. Selain itu, perusahaan juga bisa mempertimbangkan untuk menawarkan peluang pengembangan karir yang lebih baik melalui pelatihan tambahan, kursus, atau sertifikasi yang relevan dengan pekerjaan mereka. Dengan menyediakan jalur yang jelas untuk pengembangan profesional, perusahaan dapat membantu karyawan dalam mencapai tujuan karir mereka dan merasa lebih dihargai dalam

lingkungan kerja.

Selain itu, PT. Nusantara Depok Mulia sebaiknya terus mempertahankan kekuatan yang telah ada dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mereka, terutama dalam hal fasilitas perusahaan yang menunjang karyawan serta kemudahan akses informasi yang dibutuhkan oleh karyawan. Aspek ini mendapatkan skor tertinggi dalam penilaian, yaitu 74, yang menunjukkan bahwa perusahaan telah berhasil menyediakan fasilitas yang mendukung kesejahteraan karyawan dan memastikan bahwa mereka memiliki akses yang mudah ke informasi yang diperlukan untuk menjalankan tugas mereka dengan efektif. Fasilitas yang memadai dan sistem informasi yang baik adalah bagian integral dari lingkungan kerja yang mendukung pembelajaran dan pertumbuhan karyawan.

Dalam kaitannya dengan teori yang telah dibahas dalam bab 2 mengenai *information system capabilities* dan peranannya dalam mendukung pembelajaran dan pertumbuhan, hasil penilaian ini menunjukkan bahwa PT. Nusantara Depok Mulia telah memiliki kapabilitas sistem informasi yang sangat baik. *Information system capabilities* yang baik berperan penting dalam menciptakan sebuah lingkungan kerja yang mendukung pembelajaran dan pengembangan karyawan. Sistem informasi yang efektif memungkinkan karyawan untuk mengakses data, informasi, dan sumber daya yang mereka butuhkan untuk mengembangkan keterampilan mereka, meningkatkan kinerja mereka, dan berkontribusi lebih baik kepada perusahaan.

Secara keseluruhan, meskipun terdapat satu area yang menunjukkan kebutuhan untuk peningkatan terkait dengan kompensasi dan penghargaan bagi karyawan yang berprestasi, pencapaian total skor dalam kategori “Sangat Baik” mengindikasikan bahwa PT. Nusantara Depok Mulia telah berhasil dalam banyak aspek dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mereka. Untuk memperkuat posisi mereka lebih lanjut di masa depan, perusahaan disarankan untuk fokus pada perbaikan dalam sistem penghargaan dan pengembangan karir, sambil terus mempertahankan dan mengembangkan kekuatan yang ada dalam

hal fasilitas karyawan dan sistem informasi. Langkah-langkah strategis ini akan membantu PT. Nusantara Depok Mulia dalam mengoptimalkan potensi pembelajaran dan pertumbuhan karyawan, yang pada gilirannya akan mendukung keberhasilan jangka panjang perusahaan.

Tabel 4.21. Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Aspek Penilaian	Skor	Kategori Penilaian
Total skor kinerja	273	Sangat baik
Interval kategori	273 - 324	Sangat baik
Skor terendah	67	Kompensasi untuk apresiasi karyawan berprestasi



## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan terhadap penggunaan *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja di PT Nusantara Depok Mulia, beberapa kesimpulan dapat diambil sebagai berikut:

1. Dalam perspektif keuangan PT Nusantara Depok Mulia tahun 2022 yang diukur dengan menggunakan rasio *Net Profit Margin*, *Return on Assets*, dan *Return on Equity*, menunjukkan angka yang relatif kecil; NPM sebesar 0,06%, ROA sebesar 0,07%, ROE sebesar 0,16%. Hal ini mengindikasikan beberapa masalah atau tantangan dalam kinerja keuangan perusahaan. Secara keseluruhan, kinerja dalam perspektif keuangan PT Nusantara Depok Mulia berada pada kriteria kurang baik.
2. Dalam perspektif pelanggan PT Nusantara Depok Mulia, total skor mencapai 331, yang berada dalam kategori "baik" dengan rentang skor antara 275 hingga 339. Skor terendah tercatat pada variasi jasa yang diberikan kepada pelanggan, yakni 59, sementara skor tertinggi tercatat pada perusahaan memberikan citra yang baik kepada pelanggan dengan skor 73. Secara keseluruhan, kinerja dalam perspektif pelanggan PT Nusantara Depok Mulia dinilai baik berdasarkan hasil tersebut.
3. Dalam perspektif proses bisnis internal PT Nusantara Depok Mulia, total skor mencapai 214, yang berada dalam kategori "sangat baik" dengan rentang skor antara 204 hingga 244. Skor terendah tercatat pada perusahaan mengadakan aktivitas *research and development*, yakni 69, sementara skor tertinggi tercatat pada pelaksanaan uji coba internal dengan skor 74. Secara keseluruhan, kinerja dalam perspektif proses bisnis internal PT Nusantara Depok Mulia dinilai baik berdasarkan hasil tersebut.
4. Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan PT Nusantara Depok Mulia, total skor mencapai 273, yang berada dalam kategori "sangat baik" dengan rentang skor antara 273 hingga 324. Skor terendah tercatat pada kompensasi

untuk menunjang apresiasi karyawan yang berprestasi, yakni 67, sementara skor tertinggi tercatat pada Fasilitas perusahaan yang menunjang karyawan serta Pengadaan rapat evaluasi yang rutin dengan skor 74. Secara keseluruhan, kinerja dalam perspektif pelanggan PT Nusantara Depok Mulia dinilai baik berdasarkan hasil tersebut.

## 5.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengukuran kinerja dengan penerapan *Balanced Scorecard* di PT Nusantara Depok Mulia, adapun saran yang diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak terkait, sebagai berikut:

### 1. Saran Praktis

- a. Untuk memperbaiki kinerja finansial, PT. Nusantara Depok Mulia disarankan untuk meningkatkan kinerja keuangannya dalam menghasilkan laba, mengoptimalkan penggunaan sumber daya perusahaan untuk mengembangkan produk dan layanan, mencari metode kerja baru yang lebih efektif dan efisien, serta memperbaiki manajemen jumlah dan kualitas sumber daya manusia.
- b. Untuk mengoptimalkan kinerja pelanggan, PT. Nusantara Depok Mulia disarankan untuk fokus pada perbaikan dalam diversifikasi layanan.
- c. Untuk mengoptimalkan kinerja proses bisnis internal, PT. Nusantara Depok Mulia disarankan untuk memperbaiki dan meningkatkan aktivitas *research and development*, salah satunya adalah dengan memperluas kolaborasi mereka dengan institusi akademis dan lembaga penelitian untuk mengakses pengetahuan dan sumber daya tambahan yang diperlukan dalam melakukan R&D.
- d. Untuk mengoptimalkan kinerja pembelajaran dan pertumbuhan, PT. Nusantara Depok Mulia disarankan untuk fokus pada perbaikan dalam sistem penghargaan dan pengembangan karir, sambil terus mempertahankan dan mengembangkan kekuatan yang ada dalam hal fasilitas karyawan dan sistem informasi.

## 2. Saran Akademis

Disarankan kepada peneliti selanjutnya yang melakukan penelitian dengan topik yang sama, pada perspektif keuangan agar menambah lebih banyak indikator pengukuran kinerja keuangan lainnya.

## DAFTAR PUSTAKA

Christine Widilestari, 2005. *PENERAPAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALTERNATIF TOLOK UKUR KINERJA PT BANK BPD JAWA TENGAH* Skripsi Program Studi Akuntansi (tidak dipublikasikan). Semarang: Universitas Diponegoro Semarang.

Emanuel Tri Prasetyo, 2010. *PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN METODE BALANCED SCORECARD STUDI KASUS PADA PT.TIGARAKSA SATRIA TBK.*Yogyakarta:Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.

Essau, N. C., Morasa, J., & Kapojos, P. M., 2021. *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard Pada PT. Astra International Tbk - Daihatsu Sales Operating Cabang Malalayang.* Jurnal Emba, 1118-1128.

Graciella, C., 2015. *PENGARUH BALANCE SCORECARD TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN PADA PT ASURANSI INDONESIA (JASINDO) KANTOR CABANG KOTA BANDUNG.* Bandung: Universitas Kristen Maranatha.

Hadi Ferdinando D, 2010. Analisis penerapan Balanced Scorecard untuk meningkatkan kinerja perusahaan pada PT Hero Supermarket Tbk. <http://localhost:8080/xmlui/handle/123456789/2402>.

Hendricks, K. et.all. 2004. The Balance Scorecard: To adopt or not to adopt, Invey Business Journal, [www.iveybusinessjournal.com](http://www.iveybusinessjournal.com)

Kaplan, Robert S. and David P. Norton, 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi menjadi Aksi (terjemahan)*, Erlangga, Jakarta

Lestari, S. (2016). *PENGUKURAN KINERJA DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD PADA RUMAH SAKIT PKU MUHAMMADIYAH GOMBONG TAHUN 2013 DAN 2014.* Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta.

Mulyadi, 2001. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Salemba Empat, Jakarta.

Mulyadi dan Johny Setyawan, 2000. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Aditya Media, Yogyakarta.

Sofian, J., 2007. *Mengapa Penerapan Balanced Scorecard Gagal?* [www.jsofian.net](http://www.jsofian.net). *Balanced Scorecard: Definisi, Konsep dan Perspektif*. <http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/04/balanced-scorecard-definisi-konsep-dan.html> 2006.

Tika A, Maya S, 2015. *Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan PT. Jamsostek Cabang Belawan*. <https://jurnal.umsu.ac.id/index.php/akuntan/article/view/424/0>.

Utami, Gita Melania, 2022. *ANALISIS PENGUKURAN KINERJA DENGAN PENERAPAN BALANCED SCROECARD PADA PT TELKOM INDONESIA TBK PUSAT*. Bogor: Universitas Pakuan Bogor.

Yudhaningsih R, 2016. *Implementasi Balanced Scorecard Sebagai Metode Pengukuran Kinerja Manajemen Pada PT. Mustika Ratu Tbk*. <http://localhost:8080/xmlui/handle/123456789/2191>.

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Yohanes Epa Nahak Tetik  
Alamat : Dusun Fafoe B, RT/RW 001/002, Desa Fafoe,  
Kec. Malaka Barat, Kab. Malaka  
Tempat dan tanggal lahir : Wekatimun, 27 Desember 1999  
Agama : Katolik  
Pendidikan  
• SD : SDK Fafoe  
• SMP : SMPK St. Isidorus Besikama  
• SMA : SMAN 1 Malaka Barat  
• Perguruan Tinggi : Universitas Pakuan

Bogor, Juli 2024

Peneliti,

(Yohanes Epa Nahak Tetik)

## **LAMPIRAN**

## Lampiran 1

### Laporan Keuangan PT Nusantara Depok Mulia tahun 2022

**PT NUSANTARA DEPOK MULIA**  
**LAPORAN POSISI KEUANGAN**  
**Tanggal 31 Desember 2022**  
(Disajikan dalam Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

	Catatan	2022	2021
<b>ASET</b>			
<b>ASET LANCAR</b>			
Kas dan setara kas	4,26,27	90.998.336	149.965.799
Piutang lain-lain	5,26,27,28	27.684.745	27.726.719
Uang muka dan biaya dibayar dimuka	6	119.682	826.770
<b>TOTAL ASET LANCAR</b>		<b>118.802.763</b>	<b>178.519.288</b>
<b>ASET TIDAK LANCAR</b>			
Dana ditetapkan penggunaannya	7,27	65.955.000	217.438.500
Aset tetap	8	22.673.850	32.942.300
Aset tak berwujud	10	7.978.407	
Aset tidak lancar lainnya		450.000	150.000
<b>TOTAL ASET TIDAK LANCAR</b>		<b>97.057.257</b>	<b>1.940.149.797</b>
<b>TOTAL ASET</b>		<b>215.860.020</b>	<b>2.118.669.085</b>
<b>LIABILITAS DAN EKUITAS</b>			
<b>LIABILITAS JANGKA PENDEK</b>			
Utang usaha	11,27,28	660.800	658.980
Utang kontraktor dan konsultan	12,26,27,28	5.777.850	2.179.870
Utang pajak	14	201.000	205.950
Liabilitas yang masih harus dibayar	15,26,27,28	35.613.400	34.461.525
Utang retensi	16,26,28	215.600	793.650
Utang lain-lain	13,26,28	3.543.820	6.629.690
Bagian liabilitas jangka panjang yang jatuh tempo dalam waktu satu tahun Utang obligasi	17,27,28	9.729.550	2.547.000
<b>TOTAL LIABILITAS JANGKA PENDEK</b>		<b>55.742.020</b>	<b>47.476.665</b>

Catatan atas laporan keuangan terlampir merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan ini secara keseluruhan.



**PT NUSANTARA DEPOK MULIA**  
**LAPORAN POSISI KEUANGAN (lanjutan)**  
**Tanggal 31 Desember 2022**  
**(Disajikan dalam Rupiah, kecuali dinyatakan lain)**

	Catatan	2022	2021
<b>LIABILITAS JANGKA PANJANG</b>			
Liabilitas pajak tangguhan	14	31.720.000	26.886.350
Liabilitas jangka panjang - setelah dikurangi bagian yang jatuh tempo dalam waktu satu tahun			
Utang obligasi	17,27,28	15.428.800	35.588.450
Liabilitas imbalan kerja jangka panjang	19	3.640.150	1.516.290
<b>TOTAL LIABILITAS JANGKA PANJANG</b>		<b>50.788.950</b>	<b>63.991.090</b>
<b>TOTAL LIABILITAS</b>		<b>106.530.970</b>	<b>111.467.755</b>
<b>EKUITAS</b>			
Modal saham - Nilai nominal Rp1.000 (angka penuh) per saham			
Modal dasar, ditempatkan dan disetor penuh - 120.760.000 saham	20	120.760.000	120.760.000
Akumulasi kerugian		-11.750.940	-14.493.600
Penghasilan komprehensif lain - pengukuran kembali liabilitas imbalan kerja	19	320.190	320.825
<b>TOTAL EKUITAS</b>		<b>109.329.250</b>	<b>106.587.225</b>
<b>TOTAL LIABILITAS DAN EKUITAS</b>		<b>215.860.220</b>	<b>218.054.980</b>

Catatan atas laporan keuangan terlampir merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan ini secara keseluruhan.

**PT NUSANTARA DEPOK MULIA**  
**LAPORAN LABA RUGI DAN PENGHASILAN KOMPREHENSIF LAIN**  
 Untuk Tahun yang Berakhir pada Tanggal 31 Desember 2022  
 (Disajikan dalam Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

	Catatan	2022	2021
<b>PENDAPATAN</b>			
Pendapatan bangunan dan usaha lainnya	21	276.563.201	226.647.108
<b>BEBAN PENDAPATAN</b>			
Beban bangunan	22	-129.352.400	-127.135.305
<b>LABA BRUTO</b>			
		<b>147.210.801</b>	<b>99.511.803</b>
Beban umum dan administrasi	23	-31.523.450	-30.483.242
Beban operasi lainnya		-5.275.200	-3.930.914
Penghasilan operasi lainnya		1.004.630	826.632
<b>LABA USAHA</b>			
		<b>111.416.781</b>	<b>65.924.279</b>
Penghasilan keuangan	24	25.755.800	23.851.600
Beban pajak atas penghasilan keuangan	24	-3.963.950	-3.556.990
Biaya keuangan	25	-126.503.900	-81.464.000
<b>LABA SEBELUM BEBAN PAJAK PENGHASILAN</b>			
		<b>6.704.731</b>	<b>4.754.889</b>
Beban pajak penghasilan	14	-6.034.731	-4.737.242
<b>LABA (RUGI) TAHUN BERJALAN</b>			
		<b>670.000</b>	<b>17.647</b>
<b>PENGHASILAN KOMPREHENSIF LAIN</b>			
Pos yang tidak akan direklasifikasi ke laba rugi:			
Laba (rugi) pengukuran kembali atas liabilitas imbalan kerja	19	-497.500	-367.815
<b>TOTAL LABA (RUGI) PENGHASILAN</b>			
		<b>172.500</b>	<b>-350.168</b>
<b>KOMPREHENSIF TAHUN BERJALAN</b>			
<b>LABA (RUGI) PER SAHAM DASAR</b>	31	<b>0,025</b>	<b>-0,51</b>

Catatan atas laporan keuangan terlampir merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan ini secara keseluruhan.

## Lampiran 2

### **Kuisisioner Penelitian di PT Nusantara Depok Mulia**

Selamat Pagi/Siang/Sore,

Saya Yohanes Epa Nahak Tetik, NPM 022117104 mahasiswa Akuntansi Universitas Pakuan Bogor sedang melakukan penelitian mengenai “Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan Balanced Scorecard pada PT. Nusantara Depok Mulia” dalam rangka menyelesaikan tugas akhir pendidikan S1.

Dalam penyusunan skripsi ini, besar harapan saya kepada Bapak/Ibu/Saudara/i untuk berkenan meluangkan waktunya sejenak untuk mengisi kuisisioner yang dilampirkan bersama surat ini. Bantuan Bapak/Ibu/Saudara/i sangat berarti demi terselesainya penelitian ini. Sebelumnya saya juga memohon maaf telah mengganggu waktu kerja Bapak/Ibu/Saudara/i.

Jawaban yang Anda berikan tidak akan dinilai sebagai BENAR atau SALAH dan tidak berpengaruh terhadap penilaian kinerja Bapak/Ibu/Saudara/i di tempat Anda bekerja. Data yang diperoleh akan peneliti rahasiakan dan tidak akan disebarluaskan, karena hanya akan digunakan untuk keperluan penelitian, sesuai dengan etika penelitian.

Apabila terdapat pertanyaan lebih lanjut, bisa menghubungi peneliti melalui:

[epanahak21@gmail.com](mailto:epanahak21@gmail.com)

Peneliti memohon maaf apabila ada yang tidak berkenan dengan adanya kuisisioner ini. Atas kerja sama dan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i, peneliti mengucapkan terima kasih.

Salam Peneliti,

Yohanes Epa Nahak Tetik

*\*Menunjukkan pertanyaan yang wajib diisi*

### PETUNJUK PENGISIAN KUISONER

1. Mohon dengan hormat bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk memberikan tanggapan atas alternatif jawaban yang tersedia.
2. Berilah tanda(v) pada kolom alternatif jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara/i pilih. Isilah sesuai dengan keadaan sebenarnya.
3. Ada 5 alternatif jawaban (tanggapan) yaitu:

SS=Sangat Setuju

S=Setuju

N=Netral

TS=Tidak Setuju

STS=Sangat Tidak Setuju

1. Email \*

---

2. Nama/Inisial\*

---

3. Jenis Kelamin\*

*Centang semua yang sesuai.*

Laki-laki

Perempuan

4. Usia\*

*Centang semua yang sesuai.*

<20 tahun

20-30 tahun

>30 tahun

5. Pendidikan terakhir\*

*Centang semua yang sesuai.*

Diploma

Sarjana (S1)

Master (S2)

Doktor(S3)

6. Jabatan\*

---

*Perspektif Pelanggan*

7. Perusahaan memberikan citra yang baik kepada pelanggan\*

*Tandai satu oval saja.*

Sangat Tidak Setuju

1

2

3

4

5

Sangat Setuju

8. Melayani pelanggan dengan ramah\*

*Tandai satu oval saja.*

Sangat Tidak Setuju

1

2

3

4

5

Sangat Setuju

9. Ketanggapan dalam menyelesaikan permintaan pelanggan\*

*Tandai satu oval saja.*

Sangat Tidak Setuju

1

2

3

4

5

Sangat Setuju

10. Cepat dalam menangani masalah yang muncul\*

*Tandai satu oval saja.*

Sangat Tidak Setuju

1

2

3

4

5

Sangat Setuju

11. Variasi jasa yang diberikan kepada pelanggan\*

*Tandai satu oval saja.*

Sangat Tidak Setuju

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Sangat Setuju

*Perspektif Proses Bisnis Internal*

12. Perusahaan mengadakan aktivitas *research and development*\*

*Tandai satu oval saja.*

Sangat Tidak Setuju

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Sangat Setuju

13. Pengadaan evaluasi penanganan gangguan \*

*Tandai satu oval saja.*

Sangat Tidak Setuju

- 1
- 2

- 3
- 4
- 5

Sangat Setuju

14. Pelaksanaan uji coba internal \*

*Tandai satu oval saja.*

Sangat Tidak Setuju

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Sangat Setuju

*Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan*

15. Fasilitas perusahaan yang menunjang karyawan \*

*Tandai satu oval saja.*

Sangat Tidak Setuju

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Sangat Setuju



16. Kemudahan karyawan untuk mengakses informasi yang dibutuhkan \*

*Tandai satu oval saja.*

Sangat Tidak Setuju

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Sangat Setuju

17. Pengadaan rapat evaluasi yang rutin \*

*Tandai satu oval saja.*

Sangat Tidak Setuju

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Sangat Setuju

18. Kompensasi untuk menunjang karyawan yang berprestasi\*

*Tandai satu oval saja.*

Sangat Tidak Setuju

- 1
- 2
- 3

4

5

Sangat Setuju

Konten ini tidak dibuat atau didukung oleh Google.

Google Formulir

Lampiran 3

**Hasil Jawaban Kuisisioner**

**Identitas Responden**

Nama/ Inisial	Jenis Kelamin	Usia	Pendidikan terakhir	Jabatan
1	Laki-laki	20 - 30 tahun	Sarjana (S1)	Tenaga Ahli Arsitek
2	Laki-laki	20 - 30 tahun	Sarjana (S1)	Drafter
3	Laki-laki	>30 tahun	Sarjana (S1)	Koordinator Tim Survey
4	Perempuan	20 - 30 tahun	Sarjana (S1)	Tenaga Ahli Struktur
5	Laki-laki	<20 tahun	Sarjana (S1)	Tenaga Ahli Mekanikal
6	Laki-laki	20 - 30 tahun	Sarjana (S1)	Direktur
7	Laki-laki	20 - 30 tahun	Sarjana (S1)	Direktur
8	Laki-laki	20 - 30 tahun	Sarjana (S1)	Tenaga Ahli Elektrikal
9	Perempuan	20 - 30 tahun	Sarjana (S1)	Anggota Tim Survey
10	Laki-laki	>30 tahun	Master (S2)	Direktur
11	Laki-laki	20 - 30 tahun	Sarjana (S1)	Anggota Tim Survey
12	Laki-laki	<20 tahun	Diploma	Drafter
13	Perempuan	20 - 30 tahun	Sarjana (S1)	Drafter
14	Laki-laki	20 - 30 tahun	Sarjana (S1)	Anggota Tim Survey
15	Perempuan	20 - 30 tahun	Sarjana (S1)	Anggota Tim Survey
16	Laki-laki	20 - 30 tahun	Sarjana (S1)	Direktur

## Variabel Penelitian

Perpektif Pelanggan (X2)						
Responden	Pernyataan					Jumlah
	X2.P1	X2.P2	X2.P3	X2.P4	X2.P5	
1	5	5	4	4	4	22
2	4	4	3	5	3	19
3	5	4	3	3	3	18
4	5	5	4	4	5	23
5	3	3	3	4	3	16
6	5	4	5	4	3	21
7	5	4	5	3	2	19
8	5	5	5	5	5	25
9	4	4	3	4	4	19
10	4	5	4	4	4	21
11	5	5	5	5	4	24
12	4	4	5	4	3	20
13	4	5	4	3	4	20
14	5	5	4	4	5	23
15	5	4	4	4	4	21
16	5	4	3	4	4	20

Perspektif Proses Bisnis Internal (X3)				
Responden	Pernyataan			Jumlah
	X3.P1	X3.P2	X3.P3	
1	5	5	5	15
2	5	5	5	15
3	5	5	5	15
4	4	5	4	13
5	3	4	5	12
6	4	4	5	13
7	3	5	5	13
8	5	5	5	15
9	4	4	5	13
10	5	4	3	12
11	4	4	4	12
12	4	5	5	14
13	5	4	5	14

14	5	3	4	12
15	4	5	4	13
16	4	4	5	13

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (X4)					
Responden	Pernyataan				Jumlah
	X4.P1	X4.P2	X4.P3	X4.P4	
1	5	5	5	5	20
2	4	3	5	5	17
3	4	3	4	4	15
4	5	5	4	5	19
5	5	4	4	5	18
6	4	4	3	3	14
7	5	3	3	3	14
8	5	5	5	5	20
9	5	5	5	4	19
10	5	5	5	4	19
11	4	5	5	4	18
12	4	5	4	5	18
13	2	3	4	2	11
14	3	4	4	4	15
15	5	5	5	5	20
16	4	4	4	4	16

Lampiran 4

Hasil Uji Data Menggunakan SPSS

Uji Validitas

		Correlations					Perspektif Pelanggan
		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	
X2.1	Pearson Correlation	1	.449	.389	.000	.278	.628**
	Sig. (2-tailed)		.081	.136	1.000	.296	.009
	N	16	16	16	16	16	16
X2.2	Pearson Correlation	.449	1	.396	.170	.692**	.826**
	Sig. (2-tailed)	.081		.129	.528	.003	.000
	N	16	16	16	16	16	16
X2.3	Pearson Correlation	.389	.396	1	.129	.000	.596*
	Sig. (2-tailed)	.136	.129		.634	1.000	.015
	N	16	16	16	16	16	16
X2.4	Pearson Correlation	.000	.170	.129	1	.369	.498*
	Sig. (2-tailed)	1.000	.528	.634		.159	.050
	N	16	16	16	16	16	16
X2.5	Pearson Correlation	.278	.692**	.000	.369	1	.727**
	Sig. (2-tailed)	.296	.003	1.000	.159		.001
	N	16	16	16	16	16	16
Perspektif Pelanggan	Pearson Correlation	.628**	.826**	.596*	.498*	.727**	1
	Sig. (2-tailed)	.009	.000	.015	.050	.001	
	N	16	16	16	16	16	16

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### Correlations

		X3.1	X3.2	X3.3	Perspektif Proses Bisnis Internal
X3.1	Pearson Correlation	1	-.028	-.172	.505*
	Sig. (2-tailed)		.917	.524	.046
	N	16	16	16	16
X3.2	Pearson Correlation	-.028	1	.278	.681**
	Sig. (2-tailed)	.917		.297	.004
	N	16	16	16	16
X3.3	Pearson Correlation	-.172	.278	1	.586*
	Sig. (2-tailed)	.524	.297		.017
	N	16	16	16	16
Perspektif Proses Bisnis Internal	Pearson Correlation	.505*	.681**	.586*	1
	Sig. (2-tailed)	.046	.004	.017	
	N	16	16	16	16

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Correlations

		X4.1	X4.2	X4.3	X4.4	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan
X4.1	Pearson Correlation	1	.513*	.264	.592*	.770**
	Sig. (2-tailed)		.042	.323	.016	.000
	N	16	16	16	16	16
X4.2	Pearson Correlation	.513*	1	.525*	.534*	.817**
	Sig. (2-tailed)	.042		.037	.033	.000
	N	16	16	16	16	16
X4.3	Pearson Correlation	.264	.525*	1	.526*	.705**
	Sig. (2-tailed)	.323	.037		.036	.002
	N	16	16	16	16	16
X4.4	Pearson Correlation	.592*	.534*	.526*	1	.853**
	Sig. (2-tailed)	.016	.033	.036		.000
	N	16	16	16	16	16
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	Pearson Correlation	.770**	.817**	.705**	.853**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.002	.000	
	N	16	16	16	16	16

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Uji Reabilitas

#### Perspektif Pelanggan (X2)

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.656	5

#### Perspektif Proses Bisnis Internal (X3)

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.547	3

#### Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan



### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.796	4